



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

통합조직의 리더십 변화가
조직문화에 미치는 영향 연구
- 한국토지주택공사 사례 중심으로 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

정 재 필

통합조직의 리더십 변화가
조직문화에 미치는 영향 연구
- 한국토지주택공사 사례 중심으로 -

지도교수 이 석 원

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2014년 4월

서울대학교 대학원
공기업정책학과
정 재 필

정재필의 석사 학위논문을 인준함
2014년 6월

위 원 장 정광호 (인)

부위원장 박상인 (인)

위 원 이석원 (인)

국문초록

현재 기업은 살아남기 위해 조직의 모든 역량을 집중하고 발휘하고 있다. 전문가들이 인정하는 기업경쟁력의 큰 축은 바로 인적 자원이라고 할 수 있다. 그중 올바른 리더십은 조직 구성원의 역량을 최대한 이끌어내는 힘을 가지고 있고 그 힘이 모여 하나의 문화를 형성해 나가는 것이다.

본 연구에서는 비슷한 업무 영역의 두 회사가 하나로 통합함에 따라 조직의 리더십은 어떻게 변화하였고 통합전후 리더십은 어떤 것이며 조직문화는 어떻게 변화하였는지가 실증연구의 중심이다.

한국토지주택공사(이하 LH)는 대한주택공사와 한국토지공사가 2009년 통합하여 만들어진 조직이다. 그리고 현재 여전히 LH는 통합 정상화의 길 위에 있다. 구체적으로 LH의 리더십은 무엇이며 리더십이 조직문화에 어떤 영향을 미쳤는지 알아보았다.

본 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 촉진자형·후견인형 리더십이 관계지향 조직문화에, 정치가형 리더십이 혁신지향 조직문화에, 조정자형·관리자형 리더십이 위계지향 조직문화에, 생산독려형·목표달성형 리더십이 성과지향 조직문화에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 통합이후 촉진자형, 후견인형, 조정자형, 관리자형 리더십 유형이 낮아졌고 혁신자형, 정치가형, 생산독려형, 목표달성형 리더십 유형이 높아졌다. 또한 통합이후 관계지향형, 위계지향형 조직문화가 낮아지고 혁신지향형, 성과지향형 조직문화가 높아졌다.

주요어 : 경쟁가치모형, 리더십, 조직문화

학 번 : 2013-22682

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구배경 및 목적	1
제 2 절 연구방법 및 내용	3
제 2 장 이론적 논의 및 선행연구	5
제 1 절 리더십	5
1. 리더십 정의	5
2. 리더십 이론	8
3. 경쟁가치모형 리더십	11
제 2 절 조직문화	13
1. 조직문화 개념	13
2. 경쟁가치모형 조직문화	16
제 3 절 리더십, 조직문화 선행연구	18
제 3 장 연구설계	20
제 1 절 연구모형	20
제 2 절 연구가설	21
제 3 절 변수의 조작적 정의	22
1. 독립변수	22
2. 종속변수	24
3. 통제변수	25
제 4 절 자료의 수집 및 설문지 구성	25
1. 표본선정 및 자료수집	25
2. 설문지 구성	26
3. 통제적 분석 방법	26

제 4 장 실증분석	28
제 1 절 타당성 및 신뢰도 검증	28
제 2 절 기술적 분석	34
1. 응답자 일반적 특성	34
2. 기술적 통계분석	36
제 3 절 상관관계분석	40
제 4 절 가설검증	43
1. 리더십 유형과 조직문화 관계분석	43
2. 통합에 따른 리더십과 조직문화 변화분석	48
 제 5 장 결 론	 51
제 1 절 연구결과 종합	51
제 2 절 연구의 함의 및 한계	52
 참고문헌	 53
Abstract	61

표 목차

[표 1] 리더십 정의	6
[표 2] 고전적 리더십 이론	9
[표 3] 조직문화 정의	15
[표 4] 독립변수	23
[표 5] 종속변수	24
[표 6] 인구통계변수	25
[표 7] 설문구성 내역	26
[표 8] 독립변수 요인분석(전)	29
[표 9] 독립변수 요인분석(후)	30
[표 10] 종속변수 요인분석(전)	31
[표 11] 종속변수 요인분석(후)	32
[표 12] 독립변수 신뢰도 분석 결과	33
[표 13] 종속변수 신뢰도 분석 결과	34
[표 14] 응답자 일반적 특성	35
[표 15] 독립변수 인식정도	37
[표 16] 종속변수 인식정도	38
[표 17] 리더십 변수 기술통계 분석	39
[표 18] 조직문화 변수 기술통계 분석	39
[표 19] 리더십과 조직문화 상관관계(전)	41
[표 20] 리더십과 조직문화 상관관계(전)	42
[표 21] 리더십이 조직문화에 미치는 영향(전)	44
[표 22] 리더십이 조직문화에 미치는 영향(전)	46
[표 23] 통합 전후 비교 분석결과	49
[표 24] 가설 검증 요약	50

그림 목차

[그림 1] 경쟁가치모형 리더십 유형과 능력	11
[그림 2] 경쟁가치모형 조직문화	16
[그림 3] 리더십 변화와 조직문화 영향에 대한 연구모형	20

부록 목차

[부록 1] 설문지	55
------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경 및 목적

기업은 살아남아야 한다. 이것이 기업의 지상과제이다. 따라서 기업은 생존해야 하고 경쟁력을 갖추어야 한다. 전문가들이 인정하는 기업경쟁력의 큰 축은 바로 인적자원이라 할 수 있고 이 인적자원 중 가장 중요한 요인으로서 리더십이 위치한다.

기업의 모든 것을 다루는 학문인 경영학뿐만 아니라 리더십은 국가의 근간을 논하는 정치학이나 행정학 분야에서 공통으로 중요한 변수로서 인식된다. 조직이 있는 사회의 모든 부문에서 리더십이 존재한다. 크기에 상관없이 교실이든, 사회단체든 또는 국가든 공동체라고 하면 리더십은 필요하고 리더십은 존재한다.

이러한 사회에 있어 일반적인 리더십에는 모든 리더십에서 공통적으로 발견되는 요소가 있을 수 있다. 그런 요소를 찾아 하나의 이론으로 정립해 나간 것이 리더십 연구의 첫걸음이었다.

그리고 다른 측면으로 사회의 다양한 공동체에 대하여 공통요소가 아닌 그 상황과 조건에 맞는 리더십 요소도 있을 것이다. 따라서 성공적인 리더들은 그 배경에 있는 자질이나 행태·유형이 탁월해서 생기는 것이 아니라 상황적 조건과 리더의 자질, 행태·유형이 조화를 이뤄 탄생된 것이라는 한다. 이것이 현재까지 연구되어온 리더십 연구의 흐름이었다.

이런 리더십에 대해 Schein(1985)은 리더십은 조직문화를 형성하고 변화시키는 기본적 과정이라고 하였다. 그렇다면 리더십과 조직문화는 어떤 관련성이 있는가하는 의문점이 든다. 문화란 인간이 만들어낸 물질적·정신적 산물이라고 할 수 있고 조직문화란 그 문화에 대한 정의를 사회, 즉 공동체 수준에서 적용시킨 개념이라 할 수 있겠다.

조직문화는 결국 조직의 구성원에 의해 만들어진 결과물이란 것이다.

그리고 현대 사회에서는 그 조직문화를 알지 못하고서는 조직을 완전하게 이해할 수 없으며 조직이 표현하는 문화를 이해할 때만 조직의 현상들을 올바르게 이해할 수 있게 된다. 그렇다면 리더십과 조직문화는 어떻게 연관되는가? Schein(1985)의 주장¹⁾처럼 리더의 중심 기능은 문화를 창조하고 변화시키며 필요하다면 파괴하고 새로운 문화를 만들어 내는 것이라는 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 아래와 같다.

리더십은 조직문화에 어떤 영향을 미치며 조직문화 변동에 영향을 있는지 그리고 리더의 변화, 즉 리더십이 변화하면 조직문화도 함께 움직이는 것이지 연구해 보고자 한다. 기존의 연구들을 보면 리더십과 조직문화에 대한 연구는 다수를 이루고 있으나 개별적 연구가 많다. 리더십과 조직문화 그 둘을 동시에 다룬 연구도 있긴 하지만 리더십과 조직문화의 단편적 관계에 대한 연구에 불과했다. 본 연구는 리더십의 변화가 조직문화 변화도 이끌어 내면서 리더십으로 조직에 적합한 조직문화를 다시 만들고 가다듬어 가는 과정이라는 것을 살펴보고자 하는 것이다. 공공기관의 최고경영자가 많이 바뀌었다. 그것도 통합조직의 최고경영자가 바뀔 때마다 조직의 구성원이 고유하게 가지고 있는 조직문화가 어떻게 변화하게 되는지 알아보고자 이 연구를 시작하게 되었다.

1) E.H. Schein : Organizational Culture and Leadership(

: 조직문화와 리더십), 1985

제 2 절 연구방법 및 내용

본 연구는 문헌연구와 실증분석을 병행하고자한다. 문헌연구를 위해 지금까지 나와 있는 리더십 이론 및 조직문화 이론을 제 검토하고, 리더십 유형에 따라 조직문화가 어떤 영향을 받는지 실증분석 하고자 한다.

원래 리더십의 효과를 측정하는 데는 크게 3가지 구분이 있을 수 있다. 가장 보편적으로 ① 조직이 목표한 과업을 잘 수행하였느냐는 것이다. 이윤, 판매량, 생산성 등을 측정하는 것이다. 또한 ② 구성원들의 리더에 대한 태도가 그 척도가 될 수 있다. 구성원이 리더를 존경하는가, 리더의 요구에 적극 참여하는가, 리더에 대항하지 않는가 등이다. 마지막으로 ③ 구성원이나 외부 관찰자에 의한 측정인데, 구성원들에게 어떤 동기유발을 일으키는가, 구성원 갈등은 어떻게 해결하는가 등의 리더가 조직에 미치는 공헌도라고 할 수 있다.²⁾

본 연구는 여기서 구성원들의 리더에 대한 태도 및 외부 관찰자 측정이라고 할 수 있다. 따라서 우리가 앞으로 살펴볼 리더십의 영향은 다음과 같다.

첫째, 특히 공공기관에서 리더가 바뀐 경우 리더십 유형이 어떻게 변화되었는지 살펴보고 그 조직의 조직문화에 어떤 관련성이 있는지 분석할 것이다.

둘째, 이를 위해 Quinn의 경쟁가치모형에서 밝힌 8가지 리더십 유형에 나온 리더십을 중심으로 연구할 것이며,

셋째, 조직문화는 역시 경쟁가치모형(Quinn & Kemberly, 1984)에 의한 4가지 조직문화 특성 및 관계 영향을 연구할 것이다.

실증분석을 하기 위해서 자료의 수집은 설문조사를 이용하였고 연구대상은 한국토지주택공사 직원을 상대로 실시하였다. 질문을 통해 현재 느끼는 리더십 유형을 파악하였으며, 독립변수인 리더십이 조직문화에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다.

2) Yukl. G., Leadership in Organizations, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ :prentice Hall, 2002

연구내용은 제1장에서 연구배경 및 목적을 기술하고 연구방법 및 내용을 설명하였다. 제2장은 본 연구의 주된 제시어인 리더십과 조직문화에 대한 이론적 고찰과 선행연구들을 함께 연구하였다. 제3장은 이론들을 토대로 연구에 맞게 연구모형 설계를 하고 이에 따른 가설 설정을 하여 측정의 준비를 하였다. 제4장은 설문조사로 수집된 자료를 가지고 실증 분석을 하였다. 제5장은 검증된 가설을 바탕으로 연구결과에 대한 결론 및 시사점을 밝히고 본 연구의 한계 및 향후 방향에 대해 고민해보았다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 리더십

1. 리더십 정의

리더십(leadership)은 학자마다 다른 관점으로 정의 내려지고 있다. 학자들만 그런 것이 아니라 일상용어로도 이는 이미 보통명사화 되어 널리 쓰이고 있는 상황이다. 그리하여 리더십에 대한 정의는 명확하고 보편적으로 통용되게 내릴 수 없는 것이다. B.M.Bass(2008)는 역시 저서에서 리더십과 관련된 수없이 많은 연구가 있었다고 기술했다.³⁾ 또한 Bennis(1959)역시 리더십 개념이 복잡하고 모호하여 오히려 리더십 이해가 어려운 것이며 여전히 명확한 용어를 찾지 못하고 있다고 했다.⁴⁾ 하지만 학자들이 공통적으로 인정하고 있는 사실은 둘 또는 그 이상의 관계자들이게 의도적으로 행사하는 영향력의 과정이 있다는 것이다. 이들을 정리한 표를 보자.

3) Bass, B. M., Handbook of Leadership, 4th ed., New York : The Free Press, 2008

4) Bennis, W.G., On Becoming a Leader. 4th ed., Basic Books. 2009

[표 1] 리더십 정의

학 자	정 의
Hemphill & Conns, (1957)	집단의 활동을 하나의 공동목표를 향해 이끌어 나가는 한 개인의 행동
Janda (1960)	한 집단 구성원이 다른 집단 구성원으로서의 행동양식을 규정할 권리를 갖는다고 지각하는 것으로 특정 지워지는 특수한 유형의 권력관계
Tannenbaum, Weschler & Massarik(1961)	의사소통과정을 통해 하나 이상의 명시된 목표의 달성을 위해 한 상황 속에 행사되는 대인간 영향
Jacobs (1970)	한 사람이 다른 사람에게 그가 요구하거나 제안하는 대로 행동하면 결과가 개선될 것이라는 확신이 들도록 정보를 제공해주는 사람들 간의 상호작용
Stodgill(1974)	기대와 상호작용 속에 조직을 만들고 유지하는 것
Rauch & Behling, (1984)	목표달성을 위해 집단의 활동에 영향을 주는 과정

자료 : Yukl, Leadership in Organization 을 연구자 일부 수정

살펴보다시피 학자들마다 정의에 대한 관점이 조금씩 다를 수 있다. 하지만 대체적으로 공동목표, 목표달성, 상호작용, 영향력이란 용어가 함축적으로 포함되어 있다는 것을 알 수 있다.

Stogdill(1974)은 리더십이란 집단의 구성원이 조직목표를 정하고 목표달성을 위해 움직이도록 영향력을 행사하는 것이라 하였고 Burns(1978),는 리더십을 리더와 구성원간의 상호작용이라고 보기도 했다.

특히 Bass & Stogdill(1990)는 리더십 정의를 “연구하는 학자만큼 많다.”고 말하며 리더십 정의를 다음과 같이 12가지로 축약하였다. ①집단과정의 초점(leadership as a focus of group processes) ②인물의 특성과 그 효과(leadership as personality and its effects) ③순종을 유인하는 기술(leadership as the art of inducing compliance) ④영향력 행사(leadership as the exercise of influence) ⑤활동 또는 행위(leadership as an act of behavior) ⑥설득의 형태(leadership as a form of persuasion) ⑦권력 관계(leadership as a power relation) ⑧목표달성 수단(leadership as an instrument of goal achievement) ⑨상호작용의 효과(leadership as an emerging effect of interaction) ⑩차별화된 역할(leadership as a differentiated role) ⑪구조주도(leadership as the initiation of structure) ⑫요소의 조합(leadership as a combination of elements)

Yukl(1989)은 리더십이 권력, 권위, 관리, 집행, 통제 및 감독 등의 부정확한 용어들과 혼란되고 있다면서 리더십은 대개 개인적 특성, 행동, 타인의 영향력, 상호작용, 역할 관계 등에 의해 폭넓게 정의할 수 있다고 하였다. 또한 “리더십의 본질은 리더의 부하들에 대한 영향력이다.”라고 하면서도 일방적이 아닌 리더와 부하가 서로 영향을 주고받는 과정이라고 하였다.

이상으로 살펴본 내용을 종합하면 리더십은 공동의 목표를 달성하기 위해 개인이 조직 구성원에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다.

결과적으로 본 연구에서도 리더십 정의를 조직에서 목표를 가지고 행동하는 과정에서 생기는 개인과 구성원의 영향력 행사 행위이며 서로간의 상호작용이라고 정의하겠다.

2. 리더십 이론

리더십 이론의 접근 방법은 연구하는 각각 개인에 따라 위에서 언급한 리더십의 정의가 다수 존재하는 것처럼 리더십에 대한 개념과 방법 선택 등에 의하여 각기 조금씩 상이한 접근법을 사용하고 있다. 그동안 리더십 이론의 연구들은 조직에서 이루어지는 리더의 활동을 전체적으로 바라보는 관점이라기보다는 조직 활동의 한 측면만 초점을 맞춘 연구가 다수를 이루었다. 그런 관점에서 전통적으로는 자질(특성)이론, 행동이론, 상황이론이 있으며, 최근 기업 환경을 고려한 새로운 이론들이 등장하게 된다. 변혁적리더십(Bass, 1985), 카리스마리더십(Conger & Kanungo, 1987), 비전리더십(Shshikin, 1988), 문화적리더십(Trice & Beyer, 1991) 등이 있다.⁵⁾

1) 고전적 리더십이론

리더십 자질이론에서 리더십에 대한 분석은 리더 개인에 관한 연구에서 시작되었다. 개인이 가지는 특성 능력이 리더인 사람을 만든다는 것이었다. 지금 이 자질이론이라 불리는 이것은 연구가 지속되고 있으며 천부적인 리더 특성보다는 업무와 연관된 자질로 초점이 이동해가고 있다. 특히 효과적인 리더 특성으로 성격(Hogan, Curphy & Hogan, 1994), 인지능력(Load, DeVader & Alliger, 1986) 또는 가치관(Baltzell, 1980) 등이 포함된 측면으로 연구되었다.⁶⁾

그 다음 연구 흐름은 리더십 행태 및 기능 이론이다. 이 연구에서는 리더의 타고난 자질보다 리더의 행동양식, 유형에 초점을 맞춘 연구로 대표적으로 Ohio State 연구가 있는데 리더십 행동을 다양하게 발견하고 측정까지 할 수 있는 도구를 만들었다.

5) , 최석봉, 문재승, 리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향, 산업경제연구 제22권 제6호 2009

6) 이상호, 경영학계의 주요 리더십이론 및 국내 연구동향, 한국인사관리학회, 2001

이를 바탕으로 리더십 행동과 조직효과성과의 관계를 연구하기도 하였다 (Fleishman, 1957) 여기서 나온 리더십 행동의 두가지 특징이 있는데 바로 구조주의와 배려이다. 구조주의는 과업을 중시하는 리더십 행동이고 배려는 인간관계형 리더십 행동이라 볼 수 있다.

전통적 이론의 마지막으로 리더십 상황조건적합 이론이 있는데 언제나 통하는 적합한 상황이론은 없으며 리더십 특성이나 행동에 상황요인을 추가하여 적합성을 맞추는 이론이다. 주요 이론으로는 Fiedler(1967)의 리더십 상황이론, Vroom-Yetton(1973)의 의사결정 모형, House and Mitchell(1974)의 경로-목표이론, Hersey and Blanchard(1988)의 상황적 리더십이 있다.

[표 2] 고전적 리더십 이론

구 분	이 론	내 용
고전적 이론	특성(자질)이론 (Trait Theory)	천부적 자질이 초기 접근이지만 구별되는 효과적인 리더 특성 존재 (Stogdill, 1974)
	행태 및 기능이론 (Behavioral and Functional Theories)	효과적인 리더십의 행위와 유형이 존재(Ohio state연구, Michigan 연구, Blake and Mouton 1991)
	상황조건적합이론 (Contingency Theories)	모든 상황 적합 방법 없음 우연적이거나 상황에 의존한 경우 대부분

자료: 이상호 경영학계의 주요리더십이론 및 국내연구동향, 한국인사관리학회, 2001

2) 현대적 리더십이론

1980년대 이후 경영환경이 급변함에 따라 새로운 리더십 이론이 개발되고 있다. 그 대표적인 이론으로 변혁적 리더십(Bass, 1985), 카리스마 리더십(Conger & Kanungo, 1987), 비전리더십(Sashikin, 1988), 문화적 리더십(Trice & Beyer, 1991), 등이 있다. 그러나 많은 학자들은 Burns에 의해 최초로 사용된 변혁적리더십 이론을 주된 것으로 그리고 다른 이론들은 부수적인 것으로 거론한다. 이중, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십에 대한 연구는 리더십 연구들 중 가장 많이 이루어진 분야 중 하나일 것이다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 영향을 분석한 초기 연구에서는 각각의 리더십이 추가적 노력, 상사에 대한 만족, 상사의 유효성 등과의 상관관계가 분석되었다. Hbwell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔으며, 국내에서는 임준철·윤정구(1999) 와 윤대혁·정순태(2006)도 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 또 이화용(2004)도 변혁적 리더십 중 개별적 배려와 영감적 동기부여가 부하의 직무만족과 혁신적 행동에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 보여주고 있다.

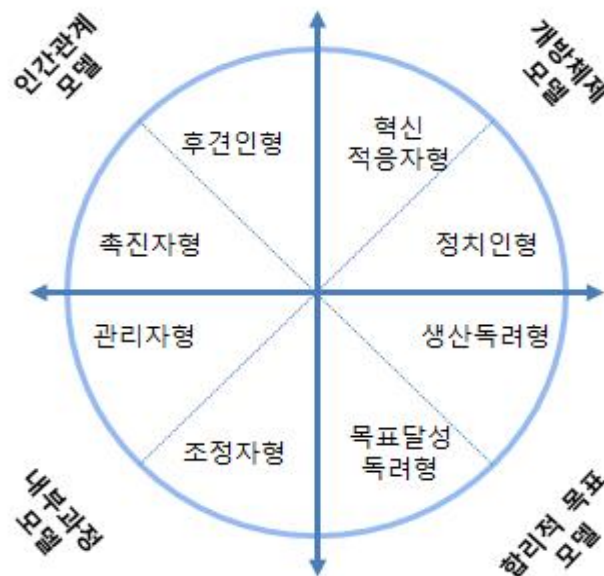
거래적 리더십은 변혁적 리더십과 대비되는 개념으로 전통적인 보상과 처벌 또는 상호 교환관계에 근거하는 리더십 스타일이다. 예외에 의한 관리를 하는 하급자가 자신의 생각과 다른 방식으로 업무를 수행하는 것을 허용하지 않음으로써 늘 일상적인 틀을 유지하려 한다. 다시 말하면, 과업수행에 있어 변화나 혁신적인 아이디어 보다는 과거의 업무관행을 유지하는 부하를 선호한다.

이러한 정의로 볼 때 거래적 리더는 변혁적 리더와는 달리 부하를 단기적인 거래의 관계 대상으로 인식하며, 과업수행에 필요한 그 이상의 작업과 어떠한 변화도 원하지 않으며, 따라서 창의성 및 혁신행동에는 그다지 영향을 미치지 않을 것으로 추론할 수 있다.

3. 경쟁가치모형 리더십

Quinn 등에 의해 발전된 경쟁가치모형은 상반된 속성을 통합하여 반영하고 있다. 리더의 유효성에 초점을 맞춘 경쟁가치모형은 리더들이 경험하게 될지도 모르는 여덟 가지 경쟁적인 역할을 설명하고 있다.

[그림 1] 경쟁가치모형 리더십 유형과 능력



Quinn, R. E. and S. Faerman and M. Thompson and M. McGrath.(2003: 16)

1) 인간관계 모형

촉진자형 리더 : 본인에 대한 비난을 포함하여 어떤것도 금기시 하지않고 개방적인 태도를 유지한다. 조직을 단결시키고 팀워크를 향상시켜 조직 내의 갈등을 예방한다.

후견인형 리더 : 사람을 가장 중요한 자산으로 생각하며, 조직구성들에게 헌신적인 태도를 유도한다. 후견인형 리더는 사람에 대한 관심과 배려를 통해 인적개발에 몰두한다.

2) 개방체제 모형

혁신적응자형 리더 : 혁신자형은 변화하는 환경에 잘 적응하고 대처하며, 비전을 제시하고 이를 실현할 수 있는 방법을 찾을 줄 알며, 때로는 위험을 주저하지 않는다. 이 유형은 미래를 그릴 줄 아는 창의적이며 현명한 이상주의자들이며 혁신적인 혁신적인 생각은 반드시 필요한 것이며 바람직하다는 것을 다른 사람들에게 확신시켜 줄 수 있는 사람이다.

정치가형 리더 : 정치적으로 기민해야 하며 설득적이며 영향력을 행사할 줄 알며 힘이 있어야 한다. 조직 외부의 사람들을 만나 조직의 대표자로서 협상하며 외부의 자원을 획득하기 위한 노력을 경주한다.

3) 내부과정 모형

관리자형 리더 : 조직안에서 어떤 일이 일어나고 있는지, 조직 구성원들이 규정에 순응하고 있는지, 정해진 목표는 달성하고 있는지의 여부를 알고 싶어 한다. 관리자형 리더는 세부적인 사항, 통제, 분석에 매우 주의를 요할 것을 주장하며, 지속적으로 어떤 일이 발생하고 있는지를 확인하려 한다.

조정자형 리더 : 조정자형은 시스템 구조와 일의 흐름이 원활하게 유지되도록 신뢰와 믿음을 바탕으로 하부 조직을 조정하고, 협조시킨다. 일을 계획하고 조직하며 협조하는 참모노력과 위기관리, 기술, 지원, 일상적인 일까지도 원활하게 이루어지도록 도와준다는 것이 특징이다.

4) 합리적 목표 모형

생산독려형 리더 : 이 유형은 일을 최우선으로 생각하며, 생산성을 높이는데 초점을 맞추어 조직구성원들의 동기를 유발하는데 적극 개입한다. 과업 지향적이며 일을 우선시하고 높은 관심, 동기, 열성 추진력을 가진 사람이다.

목표달성형 리더 : 달성해야 할 목표를 정확하게 알려주고, 또 그것을 달성하기 위해서는 어떤 방법으로 일을 해야 하는지를 구체적으로 지시하는 등 주도적 역할을 한다. 문제를 정의하고 대안을 선택하며 목표를 설정하고 역할과 과업을 정의하고 규정과 방침을 만들고 지침을 내리는 결정적인 역할을 주도하는 리더이다.

제 2 절 조직문화

1. 조직문화의 개념

문화란 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동으로 소유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념이다. 다시 말해서 문화란 사회구성원의 행동과 사회체계를 형성하고 이들을 연결하고 조정하는 종합요소라고도 할 수 있다.

이와 같은 문화개념은 전통적으로 거시적인 사회체계를 분석단위로 삼고 있는 인류학이나 사회학에서 중점적으로 연구되어 왔다. 이러한 거시적인 문화개념을 사회체계를 구성하는 미시적인 조직체계 수준에 적용한 것이 조직문화(organizational culture) 개념이다.

조직문화에 관한 주제가 많은 관심을 끌기 시작한 것은 1980년대 미국에서 부터였다. 그 이유는 당시 일본의 일부기업이 동종의 미국 기업과의 경쟁에서 성공을 거두는 것이 발견되고 그 원인을 문화에서 찾게 되었기 때문이다.

문화에 초점을 맞춘 많은 저서와 보고서들이 나왔으며, 이러한 연구들은 조직의 효과성을 결정하는 주요요인이 문화라고 주장하고 있다(Deal & Kennedy, 1982). 최근에 조직문화가 기업 생존전략의 핵심주제로서 부각되고 있으며, 21세기 글로벌 기업들의 주요 이슈로서 많은 연구자들이 철학과 조직문화가 강한 기업이 승리한다는 믿음을 가지고 있다.

조직문화를 연구한 대표적인 학자들의 조직문화개념을 살펴보면 다음과 같다

Schein (1983)은 조직문화를 조직 또는 집단이 내외 환경에 적응하고 조직 내부를 통합하는 문제를 해결하는 과정에서 특정집단이 고안, 발견, 개발하는 기본가정 들의 패턴으로서 오랜 기간 동안 조직구성원이 타당한 것으로 여기며 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들여 지고, 새로운 구성원에게는 조직의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어 지는 것으로 정의하고 있다. 또한 Schein (1985) 은 그의 저서 「조직문화와 리더십 (Organizational Culture and Leadership)」에서 조직문화가 조직 내의 다양한 현상들을 설명하고, 조직의 유효성을 증진하기도 하고 방해하기도 하며, 리더십은 이러한 조직문화를 형성하고 변화시키는 기본 과정임을 말하고 있다. 즉, 조직문화는 외부환경에 적응해 가면서 조직의 설립자나 최고경영자 및 조직구성원들간의 상호작용의 과정을 통해 형성된다. 그러나 조직문화를 창조하고 관리하며, 필요에 따라서는 이를 파괴하거나 변화시키는 주도적인 역할을 하는 것은 최고경영자임을 밝힘으로써 리더십과 조직문화간의 밀접한 관련성이 있음을 말해주고 있다.

또다른 학자 Pettigrew(1979) 는 조직문화를 상징, 언어, 이념, 신념, 의례, 전통 등 조직개념의 총체적 근원이라고 정의하였다.

Robbins(1991) 는 조직문화를 한 조직을 다른 조직과 구별시키는 것으로써 조직구성 원에 의해 유지되는 공유된 의미의 체계라고 정의하였다.

Davis(1984) 는 조직문화를 “ 조직구성원들에게 의미를 부여하고 조직 내에서의 행위에 대한 규칙을 제공해주는 공유된 신념과 가치이다 ” 라고 정의 내렸다. Hatch(1993) 는 조직문화를 조직구성원 들이 공유하고 있는 가치 및 가정으로서 인공물 및 상징으로 전달되는 것으로 정의 하고 있다. 그는 문화요소들인 가정과 가치, 가치와 인공물, 인공물과 상징 그리고 상징과 가정간에 상호 역동성을 설명한 것으로

조직문화를 이해하는데 있어 새로운 시각을 제시하고 있다.

조직문화 역시 수많은 정의가 존재하고 있으나 대표적인 몇 가지를 요약하면 다음과 같다.

[표 3] 조직문화 정의

학 자	정 의
Van Maanen(1979)	사용하는 언어라든가 정의와 태도 등을 둘러싼 의식 등과 같이 사람들이 상호 작용할 경우 나타나는 행위의 규칙성
Tagiuri& Litwin (1968)	조직의 물리 설비 그 조직의 구성원들이 고객이나 외부인들과 하는 방식에 의해 한 조직이 달하는 느낌 또는 분위기
Ouchi(1981) Pascale& Athos(1981)	작업집단 속에서 발전되는 규범, 예컨대 호손연구의 권선 작업실에서 규범으로 굳어져만 가고 있었던 공정한 하루의 작업량에 대한 공정한 하루의 보수와 같은 특별한 규범, 구성원이나 고객에 대한 조직의 정책방침을 이끄는 철학
Schein(1978) Van Maanen(1979)	신참자가 조직의 구성원으로 용인되기 위하여 알아야 할 그 조직 내의 절차들, 즉 그 조직에서 어울리기 해 필요한 게임의 규칙들
Deal& Kennedy (1982)	한 조직에서 신봉하는 지배적인 가치관으로 제품의 품질이나, 가격 선도와 같은 것들

자료 : Schein, E. H. (1988)

2. 경쟁가치모형 조직문화

조직문화의 유형분류는 연구자들의 연구초점에 따라 다양하게 제시되고 있다. 그것은 조직문화가 매우 포괄적이기 때문에 공통적인 기준을 설정하기가 어렵기 때문이다. 이 연구에서는 조직문화를 연구하기 위한 분석틀로서 Quinn의 경쟁가치모형을 이용하고자 한다.

경쟁가치모형에 있어서 조직문화 유형은 두 가지 차원을 기준으로 분류된다. 변화와 안정의 상반된 가치, 내부지향과 외부지향의 상충된 가치가 그것이다. 이 두가지 차원의 교차에 의해 아래 그림과 같이 관계지향 문화(Clan culture), 혁신지향 문화(Adhocracy culture), 위계지향 문화(Hierarchy culture), 성과지향 문화(Market culture)의 네가지 유형으로 분류하고 있다.

[그림 2] 경쟁가치모형 조직문화



Cameron, K. S. and Robert E. Quinn. (1999: 45)

1) 인간관계 모형 : 관계지향 문화

관계지향문화는 유연한 조직구조를 지향하고 외부환경보다 내부에 대한 관심에 더 주의를 기울인다. 관계문화가 발달한 조직에서는 개인의 발전, 팀워크, 조직구성원의 참여 등이 강조되며, 조직의 발전은 이러한 요소들에서 달성될 수 있으며, 리더의 주요과업은 조직구성원들에게 권한을 위임하고, 이들의 참여와 헌신, 충성심을 촉진시키는 것이다.

2) 개방체제모형 : 혁신지향 문화

혁신지향문화는 유연성 있는 조직구조를 지향하며, 내부적 문제보다는 외부적 문제에 더 많은 비중을 둔다. 이 문화가 발달한 조직은 변화의 물결에 적응성 있게 잘 반응하며 혁신적이고 창의적인 생각으로 변화를 관리하며 위험을 기꺼이 감수할 준비가 되어 있다. 혁신지향문화는 위계지향문화와 정반대되는 문화유형으로 서로 상반되는 가치와 속성을 가지고 있다.

3) 내부과정 모형 : 위계지향 문화

위계지향문화는 통제위주의 조직구조를 지향하고 내부적 문제에 관심을 기울인다. 위계지향문화가 발달한 조직은 규정, 규제, 질서를 강조하고, 원만한 조직운동을 위해서는 통제와 조직내부의 효율성 증진 등이 강조된다. 일반적으로 대규모 조직과 정부기관이 이러한 위계지향 문화에 지배되는 경향이 있다.

4) 합리적 목표 모형 : 과업지향 문화

과업지향문화는 안정적, 통제 중심의 조직구조를 지향하고 내부에 대한 관심보다 외부환경에 중심을 둔다. 과업지향문화가 발달한 조직의 핵심가치는 생산성과 경쟁력이며 리더는 생산성을 향상시키기 위해서 매우 열성적으로 부하들을 독려하며 조직을 결속시키기 위해서 경쟁에서 승리할 것을 강조한다. 이 유형의 문화를 가지고 있는 조직은 결과 지향적인 작업장이다.

제 3 절 리더십, 조직문화 선행연구

국내의 리더십, 조직문화와 조직효과성 관련 연구 한 상당 수 진행되어 왔으나, 대부분 리더십과 조직문화를 분리하여 분석을 수행하였으며 이 두 주제들을 동시에 다룬 연구는 많지 않은 실정이다. 더욱이 부분의 연구가 기업조직을 중심으로 정부조직 연구로 확대되는 상황 속에서 기업조직과 정부조직의 성격이 혼합되어 있는 공기업을 대상으로 한 연구는 아직 부족한 실정이다.

이러한 가운데 경쟁가치모형을 중심으로 리더십과 조직문화를 연계하여 실증분석을 한 연구사례는 다음과 같다.

김호정(2003)은 조직문화와 리더십의 어떤 유형들이 서로 결합되는 것이 조직효과성을 향상시키는지 확인하기 위해 조직문화와 리더십 유형간의 적합관계와 부적합관계를 알아보았다. 리더십과 조직문화 모두 경쟁가치모형에 추출한 유형을 사용하였으며, 조직문화와 리더십간 6가지 적합관계, 3가지 부적합관계, 7가지 중간관계에 대해 각각 조직몰입과 직무만족 결과를 제시하였다. 연구결과 적합/부적합 관계간에 구성원들의 조직몰입과 직무만족의 차이가 발견되었다.

신용일(2007)은 경쟁가치모형을 이용하여 리더의 역량 수준과 조직문화의 수준이 혁신결과의 차이를 가져오는지를 알아보기 위해 최고단계를 받은 기관과 낮은 평가를 받은 기관을 구분하여 두 집단 사이에 유의미한 차이가 있는지 분산분석으로 확인하였다. 연구결과 혁신우수 부처와 열위 부처와는 유의미한 차이가 있었으며, 우수 부처가 혁신적인 문화수준이 높고 계층적 문화가 낮음을 확인하다.

조경호·김정필(2005)은 지방자치단체의 조직 효과성 제고를 위한 리더십 영향 요인을 분석하기 위해 경쟁가치모형의 8가지의 리더십 유형을 독립변수로 사용하였다. 또한 조절변수로 경쟁가치모형의 4가지 조

직문화 유형을 이용하여 분석한 결과 유연지향 리더십과 균형추구 복합 경쟁가치 리더십이 조직효과성을 높이는데 유리하며, 조직문화가 자치 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향의 정도를 강화하는 것을 확인하였다.

한봉주(2008)의 연구에서는 A기업을 대상으로 리더십(변혁적-거래적 리더십)과 조직문화(경쟁가치모형에서 4개 유형 도출)를 모두 고려하여 구성원의 조직몰입과 직무만족에 대한 성과 측정을 하였다. 연구결과 조직효과성에는 합의문화, 개발문화 그리고 핵심변혁적 리더십이 크게 영향을 미치고 있었고 조직효과성에 영향을 미치는 조직문화, 리더십 변수는 사업분야별로 차이를 확인하였다.

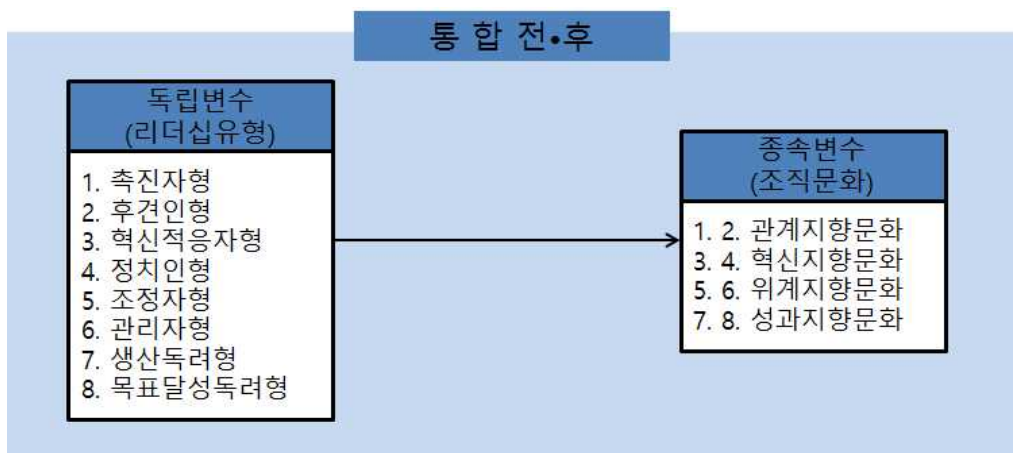
이상에서와 같이 경쟁가치모형을 중심으로 리더십과 조직문화를 연계하여 분석한 국내 실증연구는 아직 많지 않으며 공익 성격과 기업 성격이 복합되어 있는 공기업을 대상으로 한 연구는 찾아보기 어려운 상황이다.

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형

이 연구는 경쟁가치모형의 관점에서 공공기관 통합조직의 리더십 유형과 조직문화 유형을 연구하는 것이다. 연구의 진행을 위해서 독립변수, 종속변수를 각각 리더십 유형과 조직문화로 구성하였다. 독립변수인 리더십 유형으로는 촉진자형, 후견인형, 혁신적응자형, 정치인형, 조정자형, 관리자형, 생산독려형, 목표달성독려형 등 8가지 유형으로 분류하였고, 종속변수인 조직문화 유형은 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화 등 4가지로 구성하였다. 각 변수 사이의 관계는 아래 그림과 같다.

[그림 3]리더십 변화와 조직문화 영향에 대한 연구모형



제 2 절 연구가설

본 연구에서 리더십과 조직문화의 유의한 영향을 밝히려는 가설에 대한 근거는 Quinn의 경쟁가치 리더십 모델을 활용한다.

가설1. 리더십유형은 조직문화에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1) 촉진자형 리더십 유형은 관계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2) 후견인형 리더십 유형은 관계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3) 혁신적응자형 리더십 유형은 혁신지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4) 정치인형 리더십 유형은 혁신지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-5) 조정자형 리더십 유형은 위계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-6) 관리자형 리더십 유형은 위계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-7) 생산독려형 리더십 유형은 성과지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-8) 목표달성 독려형 리더십 유형은 성과지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 통합 전과 후에 리더십 유형의 차이가 있을 것이다.

- 2-1) 통합 이후 촉진자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-2) 통합 이후 후견인형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-3) 통합 이후 혁신적응자형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-4) 통합 이후 정치인형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-5) 통합 이후 조정자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.

- 2-6) 통합 이후 관리자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-7) 통합 이후 생산독려형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-8) 통합 이후 목표달성 독려형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.

가설3. 통합 전과 후 조직문화에 차이가 있을 것이다.

- 3-1) 통합 이후 관계지향 문화 정도가 낮아졌을 것이다.
- 3-2) 통합 이후 혁신지향 문화 정도가 높아졌을 것이다.
- 3-3) 통합 이후 위계지향 문화 정도가 낮아졌을 것이다.
- 3-4) 통합 이후 성과지향 문화 정도가 높아졌을 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

본 연구를 위해서는 독립변수, 8가지 리더십 유형에 대한 측정, 종속변수, 4가지 조직문화 유형에 대한 측정이 필요하다.

1. 독립변수

본 연구에서 리더십의 유형은 Quinn에 의한 경쟁가치진단 설문 양식을 활용하였다.(Quinn, 1988: 131, 139) 이 설문지는 경쟁가치모형을 기본으로 8가지의 리더 행동을 분류하여 총 16개의 리커트 타입을 활용한 5점 척도로 총 16개 문항으로 구성되어 있다.

[표 4] 독립변수

리더십 유형	설 명
촉진자형 리더	사람들 간 갈등과 분쟁을 중재, 단결심 및 사기 고양, 조직구성원들 참여 적극적 유도, 조직의 문제를 쉽게 해결하는 특성 가진 유형
후견인형 리더	사람 향한 관심과 배려 통해 인적개발 강조. 남의 말을 잘 들어주고, 정당한 요구 수용, 칭찬과 신뢰 적극적 표현하는 유형
혁신적응자형 리더	적응과 변화용이. 변화하는 환경에 주의를 기울이며, 주요한 시대적 흐름을 식별, 요구되는 변화 개념화하고 투영, 불확실성과 위험을 감수. 또한 미래를 그릴 줄 아는 창의적이며 현명한 이상주의자들, 혁신적인 생각을 그려내고 이를 실현할 수 있는 방법 찾는 유형
정치가형 리더	조직외부 사람들을 만나 조직의 대표자로서 협상, 외부의 지지와 자원을 획득하기 위해 노력, 정치적으로 기민하고, 영향력을 행사하여 조직 성장을 추구하는 유형
조정자형 리더	시스템의 구조와 흐름을 잘 유지하는 유형. 일을 계획하고 조직하며 협조하는 참모노력과 위기관리, 기술 지원 일상적인 일까지도 원활하게 이루어지도록 조정하며 도와주는 자세를 가진 유형
관리자형 리더	데이터와 양식을 취급하고, 일상적인 정보를 검토하고 처리, 현장을 조사하고 감독하며 보고서와 기타 문서들을 검토하는데 매우 열성을 보이는 유형
생산독려형 리더	과업 지향적, 일 우선으로 생각, 업무에 대한 높은 관심, 동기, 열성, 추진력을 가진 유형
목표달성형 리더	목표달성을 명확, 문제, 역할, 과업을 정의 규정과 방침을 만들고 지침을 내리는 결정적 주도자 유형

2. 종속변수

조직문화 유형은 김호정(2002b)의 ‘경쟁가치모형의 조직문화척도’를 활용하였다. 역시 경쟁가치모형의 조직문화 유형을 설명하면서 리커트 타입을 활용한 5점 척도로 총 16개 문항을 구성하였다.

[표 5] 종속변수

조직문화	설 명
관계지향문화(집단문화)	사람에 대한 관심, 고객에 대한 세심한 배려 등과 같은 내부분제를 중시. 이러한 문화가 형성된 조직은 마치 가족과 유사, 가치와 목표의 공유, 응집력, ‘우리’라는 의식이 조직에 스며들어 있음.
혁신지향문화(발전문화)	유연성과 조직의 외부적 환경에 대한 적응 강조. 기본적인 가정은 혁신적이고 선도적인 주도권을 잡아야 성공에 이를 수 있다는 것.
위계지향문화(위계문화)	안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 내부적 질서 중시. 규정, 규제, 질서유지 강조, 원만한 조직운영을 위해서는 통제와 조직내부의 효율성 증진 등이 강조.
성과지향문화(합리문화)	인간관계와 같은 내부적 관심보다 공급자, 고객, 계약자, 허가자, 규제자 등 외부 관계당사자와의 거래에 초점. 핵심가치는 경쟁력, 생산성, 명확한 목표설정 등, 조직은 결과 지향적.

3. 통제변수

리더십 유형과 조직문화에 대한 본 연구에서 통제변수는 성별, 연령, 결혼여부, 근속연수, 직급, 근무부서, 직종, 통합전 소속 등 각 변수에 영향을 미치는 개별적 특성을 포함시켰다.

[표 6] 인구통계변수

인구통계학적 변수	설명
성별	남 / 여
연령	20대 ~ 50대
결혼여부	미혼 / 기혼
근속연수	5년미만 ~ 20년이상
직급	2급이상 ~ 6급, 기타
근무부서 형태	본사 ~ 지역·사업본부 현장
직종	행정직 ~ 조경직, 기타
통합전 소속	대한주택공사 / 한국토지공사

제 4 절 자료의 수집 및 설문지 구성

1. 표본선정 및 자료수집

한국토지주택공사는 약 6400명으로 구성되어 있고, 본사조직, 지역본부 조직, 사업본부조직으로 구성되어 있다. 이 연구를 위해서 각 부서에서 2명씩을 설문조사 대상으로 하여 180명을 표본으로 선정하였다.

설문조사는 온라인 설문조사를 실시하였고, 총 표본 180명 중 129명이 응답하였고, 수집된 데이터의 오류검사를 하여 최종 115명의 설문지를 최종분석에 사용하였다.

2. 설문지 구성

본 연구의 설문지는 총 36개의 문항으로 이루어져 있다. 리더십 유형과 조직문화 변수에 5점 척도 리커도 척도를 활용하여 설문지 구성하였고, 독립변수인 리더십 유형에 16개, 종속변수인 조직문화 유형에 16개, 인구통계학적특성에 8개 총 40문항으로 구성하였다. 단, 리더십과 조직문화 유형은 통합의 전후로 얼마나 차이가 있는지 알아보기 위해 각각 응답하도록 하였다.

[표 7] 설문구성 내역

측정변수			문항수	척도
독립 변수	리더십 유 형	촉진자형	2	Likert 5점 척도
		후견인형	2	Likert 5점 척도
		혁신자형	2	Likert 5점 척도
		정치가형	2	Likert 5점 척도
		조정자형	2	Likert 5점 척도
		관리자형	2	Likert 5점 척도
		생산독려형	2	Likert 5점 척도
		목표달성형	2	Likert 5점 척도
종속 변수	조직 문화	관계지향	3	Likert 5점 척도
		혁신지향	4	Likert 5점 척도
		위계지향	4	Likert 5점 척도
		성과지향	5	Likert 5점 척도
통제변수		인구통계	8	-

3. 통계적 분석 방법

본 연구에서는 SPSS 21ver. 프로그램을 이용하여 자료를 분석하였다. 표본의 구체적인 분석으로는 첫째 조사대상자들의 일반적 특성을 위해 빈도분석, 기술통계분석을 사용하였다. 둘째 변수 확정을 위해 요인분석

및 신뢰도 분석, 변수간 상관관계분석, 독립변수 분석을 위한 T-test 분석을 실시하였다. 셋째 변수간 상관관계를 파악하기 위해 Pearson의 상관관계분석을 사용하였다. 넷째 변수간 미치는 영향을 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 마지막으로 동일표본간 평균차이 검증을 위해 대응표본 t-test를 사용하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 타당성 및 신뢰도 분석

타당성 검증, 즉 요인분석은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것이다. 요인분석은 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다. 이것은 측정도구의 타당성을 판정하는 것이기 때문에 본 연구에서는 이를 타당성 검증이라고 했다. SPSS에서 실시하는 요인분석을 탐색적 요인분석이라고도 하는데, 본 연구에서도 척도 순화과정을 통하여 먼저 일부항목을 제거하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 베리맥스 방식을 채택하였다. 본 연구에서는 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다.

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것이다. 즉, 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다. 이는 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것이다. 신뢰도 분석의 결과는 Cronbach α 와 같은 신뢰도척도를 계산한 값을 가지고 판단하였다.

본 연구에서는 독립변수인 리더십 유형의 타당성 검증을 통합 전과 후에 대해 각각 실시하였다. 변수의 하위인 촉진자형, 후견인형, 혁신자형, 정치가형, 생산독려형, 목표달성형은 각각 2개의 문항을 채택하였고, 관리자형과 조정자형은 요인적재치가 작은 1개 문항을 제거하여 1문항씩을 채택하였다.

[표 8] 독립변수 요인분석(통합전 리더십 유형)

통합전	성분							
	1	2	3	4	5	6	7	8
q12_1	.849	.061	.236	.201	.027	.188	.059	.195
q11_1	.791	.315	.059	.277	.140	.200	.140	.047
q7_1	.491	.704	.073	-.131	.341	.124	.096	-.019
q3_1	.275	.200	.764	.258	.065	.158	.164	.213
q4_1	.262	.205	.716	.341	.306	.077	.097	.136
q9_1	.045	.343	.067	.837	.095	.234	.066	.153
q10_1	.326	.004	.273	.766	.068	.104	.293	.180
q1_1	.218	.357	.255	.086	.750	.197	.108	.225
q2_1	.278	.374	.148	.281	.566	.088	.477	-.072
q5_1	.154	.172	.081	.115	.090	.913	.118	.189
q13_1	.267	.073	.216	.095	.017	.389	.771	.013
q14_1	.323	.315	.241	.246	.385	.053	.606	.174
q15_1	.092	.143	.214	.127	.119	.310	.230	.807
q16_1	.142	.197	.242	.119	.218	.066	.175	.864
Eigen-value	2.448	2.018	1.736	1.392	1.378	1.305	1.248	1.081
설명력	17.484	14.415	12.402	9.940	9.840	9.318	8.916	7.724
누적설명력	17.484	31.899	44.301	54.242	64.082	73.400	82.315	90.040

[표 9] 독립변수 요인분석(통합후 리더십 유형)

통합후	성분							
	1	2	3	4	5	6	7	8
q14_2	.835	.235	.095	.261	.141	.004	.029	.247
q13_2	.766	.175	.252	.076	.266	.291	.220	-.051
q5_2	.351	.507	.411	.195	-.014	.219	.185	.454
q2_2	.332	.208	.781	.275	.124	.191	.088	.112
q1_2	.220	.255	.764	.001	.346	.208	.187	.136
q3_2	.160	.466	.240	.686	.246	.058	.094	.232
q4_2	.271	.100	.249	.666	.099	.292	.438	.142
q12_2	.252	.389	.378	.396	.629	.148	.024	-.014
q11_2	.199	.102	.254	.130	.867	.063	.212	.109
q7_2	.189	.219	.168	.127	.092	.872	.130	.117
q15_2	.551	.389	.199	-.007	.150	.041	.636	.038
q16_2	.118	.320	.229	.513	.149	.239	.590	.240
q10_2	.173	.231	.219	.472	.248	.104	.131	.713
q9_2	.205	.191	.181	.201	.561	.107	.134	.656
Eigen-value	2.327	2.185	1.925	1.744	1.652	1.109	.974	.907
설명력	16.622	15.605	13.749	12.458	11.799	7.923	6.955	6.480
누적설명력	16.622	32.227	45.976	58.435	70.234	78.157	85.112	91.592

종속변수인 조직문화의 타당성 검증에서는 변수의 하위 변수인 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 성과지향에서 아래와 같은 요인분석 결과를 얻었다.

[표 10] 종속변수 요인분석(통합전 조직문화 유형)

통합전	성분			
	1	2	3	4
Q17_1	.891	-.043	.064	.194
Q18_1	.875	.088	.189	.134
Q19_1	.851	.062	.002	-.169
Q30_1	-.007	.808	-.009	.012
Q29_1	.152	.804	.022	-.066
Q31_1	.010	.772	-.109	.021
Q32_1	-.025	.525	.043	.345
Q22_1	.143	-.237	.762	-.001
Q21_1	.240	.099	.738	.042
Q20_1	-.099	.220	.648	.096
Q24_1	.101	-.010	.544	-.274
Q23_1	-.185	-.253	.426	.177
Q25_1	.129	.075	.044	.732
Q26_1	.168	-.114	.029	.721
Q27_1	-.190	.367	.129	.491
Q28_1	-.080	.037	-.262	.355
Eigen-value	2.528	2.518	2.164	1.749
설명력	15.797	15.737	13.528	10.930
누적설명력	15.797	31.534	45.062	55.992

[표 11] 종속변수 요인분석(통합후 조직문화 유형)

통합후	성분			
	1	2	3	4
Q23_2	.825	.102	.243	.198
Q22_2	.732	.114	.175	-.005
Q24_2	.731	.282	.262	.066
Q21_2	.714	.340	.024	.066
Q20_2	.699	.426	.186	.076
Q27_2	.173	.870	.097	.133
Q25_2	.321	.776	.197	.091
Q26_2	.334	.727	.372	.086
Q28_2	.427	.551	.411	.024
Q17_2	.228	.128	.876	-.040
Q18_2	.119	.278	.846	.132
Q19_2	.523	.202	.637	.098
Q32_2	.022	-.164	.066	.806
Q30_2	-.119	.196	-.023	.771
Q31_2	.247	.150	.001	.631
Q29_2	.298	.190	.303	.454
Eigen-value	3.681	2.850	2.534	1.965
설명력	23.006	17.812	15.838	12.282
누적설명력	23.006	40.819	56.656	68.939

이번에는 신뢰도 분석이다. 요인분석을 통해 나온 항목들로 신뢰성을 파악하였다. 크론바흐 알파계수가 일부 문항 제외하고 모두 0.7이상으로 본 연구에서 사용한 요인들의 신뢰도는 높은 편으로 볼 수 있다고 하겠다.

[표 12] 독립변수 신뢰도 분석 결과

구분	하위변수	항목	Cronbach's
통합 전	촉진자형	q9_1, q10-1	0.784
	후견인형	q11_1, q12_1	0.750
	혁신자형	q13_1, q14_1	0.717
	정치가형	q15_1, q16_1	0.637
	조정자형	q5_1, q6_1	0.773
	관리자형	q7_1, q8_1	0.767
	생산독려형	q1_1, q2_1	0.806
	목표달성형	q3_1, q4_1	0.864
통합 후	촉진자형	q9_2, q10-2	0.791
	후견인형	q11_2, q12_2	0.784
	혁신자형	q13_2, q14_2	0.801
	정치가형	q15_2, q16_2	0.841
	조정자형	q5_2, q6_2	0.795
	관리자형	q7_2, q8_2	0.741
	생산독려형	q1_2, q2_2	0.878
	목표달성형	q3_2, q4_2	0.897

[표 13] 종속변수 신뢰도 분석 결과

구분	하위변수	항목	Cronbach's
통합 전	관계지향	q17_1, q18_1, q19_1	0.867
	혁신지향	q25_1, q26_1, q27_1, q28_1	0.657
	위계지향	q29_1, q30_1, q31_1, q32_1	0.741
	성과지향	q20_1, q21_1, q22_1, q23_1, q24_1	0.643
통합 후	관계지향	q17_2, q18_2, q19_2	0.847
	혁신지향	q25_2, q26_2, q27_2, q28_2	0.876
	위계지향	q29_2, q30_2, q31_2, q32_2	0.643
	성과지향	q20_2, q21_2, q22_2, q23_2, q24_2	0.873

제 2 절 기술적 분석

1. 응답자 일반적 특성

총 180명에게 설문을 보내 129명에게 응답을 받았다. 거기서 결측값들을 제외하고 115명의 응답을 채택하였다. 응답자의 일반적 특성은 아래와 같다.

[표 14] 응답자 일반적 특성

변수	구분	빈도	비율
성별	남자	87	75.7
	여자	28	24.3
연령	20대	1	.9
	30대	41	35.7
	40대	38	33.0
	50대	35	30.4
결혼	미혼	15	13.0
	기혼	100	87.0
근속연수	5년미만	1	.9
	5~10년	26	22.6
	10~15년	31	27.0
	15~20년	21	18.3
	20년이상	36	31.3
직급	2급이상	23	20.0
	3급	40	34.8
	4급	45	39.1
	5급	1	.9
	6급	6	5.2
근무부서	본사	53	46.1
	지역본부	26	22.6
	사업본부	18	15.7
	지역본부나 사업본부내 현장	18	15.7
직종	행정직	62	53.9
	건축직	19	16.5
	토목직	21	18.3
	전기직	3	2.6
	조경직	3	2.6
	기타	7	6.1
출신	대한주택공사	63	54.8
	한국토지공사	52	45.2
합계		115	100

성별 구성을 보면 남자가 87명(75.7%), 여자가 28명(24.3%)로 남성 비율이 높다. 연령대별은 20대가 1명, 30대가 41명(35.7%), 40대가 38명(33.0%), 50대가 35명(30.4%)으로 나타났다. 전체 조직 구조가 피라미드 조직이라기 보단 점차 향아리 구조로 연령대가 구성된 것으로 해석할 수 있다. 근속연수는 5년미만이 1명, 5년이상 10년미만이 26명(22.6%), 10년이상 15년미만이 31명(27.0%), 15년이상 20년미만이 21명(18.3%), 20년이상 36명(31.3%)로 집계되었다. 연령대와 마찬가지로 근속연수가 긴 직원들이 전반적으로 많이 구성되었음을 알 수 있다. 직급별로 보면 2급이상 23명(20.0%), 3급이 40명(34.8%), 4급이 45명(39.1%), 5급이 1명, 6급이 6명으로 구성되었다. 근속연수에 비해 직급을 보면 상대적으로 낮음을 알 수 있는데, 이는 조직 전체적으로 승진이 늦음을 알 수 있다. 근무부서는 본사가 53명(46.1%), 지역본부가 26명(22.6%), 사업본부가 18명(15.7%), 지역본부나 사업본부 내 현장이 18명(15.7%)으로 나타나 본사와 지역간 균형을 이루었다. 직종별로는 행정직이 62명(53.9%)이고, 건축직이 19명(16.5%), 토목직이 21명(18.3%), 전기직이 3명, 조경직이 3명, 기타가 7명으로 나타났다. 그리고 마지막으로 통합전 출신비율은 구 대한주택공사가 63명(54.8%), 구 한국토지공사가 52명(45.2%)으로 나타났다.

2. 기술적 통계분석

응답자의 변수에 대한 평균과 표준편차는 아래와 같다. 여기서 통합 전과 후 리더십 유형, 조직문화의 통계값이 산출되었으며, 이것은 상관분석과 다중회귀분석에 활용하였다.

[표 15] 독립변수(리더십 유형) 인식정도

항목		전혀 그렇지않다	별로 그렇지않다	보통이다	대체로 그렇다.	매우 그렇다
q1	전	.9	5.2	35.7	41.7	16.5
	후	3.5	11.3	20.0	44.3	20.9
q2	전	3.5	7.0	34.8	43.5	11.3
	후	3.5	8.7	26.1	44.3	17.4
q3	전	.9	5.2	47.0	42.6	4.3
	후	4.3	10.4	36.5	40.9	7.8
q4	전	.9	6.1	28.7	53.9	10.4
	후	4.3	7.0	22.6	55.7	10.4
q5	전	.0	4.3	22.6	53.9	19.1
	후	.9	10.4	40.0	43.5	5.2
q6	전	.0	6.1	35.7	47.0	11.3
	후	.9	14.8	34.8	41.7	7.8
q7	전	.0	4.3	13.9	70.4	11.3
	후	4.3	7.0	16.5	65.2	7.0
q8	전	.0	8.7	29.6	60.0	1.7
	후	4.3	16.5	34.8	38.3	6.1
q9	전	.9	7.0	35.7	52.2	4.3
	후	2.6	24.3	20.9	44.3	7.8
q10	전	.9	10.4	46.1	37.4	5.2
	후	1.7	12.2	44.3	37.4	4.3
q11	전	.9	13.9	35.7	42.6	7.0
	후	4.3	15.7	39.1	37.4	3.5
q12	전	.9	10.4	51.3	30.4	7.0
	후	1.7	21.7	40.9	32.2	3.5
q13	전	.9	12.2	60.0	25.2	1.7
	후	2.6	15.7	34.8	33.9	13.0
q14	전	.0	13.9	45.2	38.3	2.6
	후	2.6	13.0	29.6	43.5	11.3
q15	전	4.3	5.2	56.5	27.8	6.1
	후	.9	12.2	32.2	42.6	12.2
q16	전	6.1	.9	47.0	44.3	1.7
	후	.9	7.8	28.7	43.5	19.1

[표 16] 종속변수(조직문화) 인식정도

항목		전혀 그렇지않다	별로 그렇지않다	보통이다	대체로 그렇다.	매우 그렇다
q17	전	4.3	7.0	33.9	41.7	13.0
	후	14.8	20.9	43.5	20.9	.0
q18	전	.9	13.9	44.3	36.5	4.3
	후	9.6	34.8	42.6	13.0	.0
q19	전	4.3	4.3	51.3	33.9	6.1
	후	9.6	24.3	33.0	31.3	1.7
q20	전	1.7	6.1	46.1	40.9	5.2
	후	2.6	4.3	27.0	42.6	23.5
q21	전	.0	7.0	43.5	47.0	2.6
	후	.9	6.1	27.0	45.2	20.9
q22	전	2.6	16.5	40.9	37.4	2.6
	후	2.6	4.3	37.4	41.7	13.9
q23	전	.0	7.0	47.8	41.7	3.5
	후	3.5	4.3	26.1	39.1	27.0
q24	전	.0	6.1	47.8	43.5	2.6
	후	.0	13.9	29.6	35.7	20.9
q25	전	.0	4.3	52.2	43.5	.0
	후	.9	10.4	30.4	45.2	13.0
q26	전	.9	5.2	50.4	40.9	2.6
	후	.0	12.2	21.7	32.2	33.9
q27	전	.0	13.0	47.0	40.0	
	후	1.7	7.0	31.3	32.2	27.8
q28	전	.0	3.5	47.0	45.2	4.3
	후	1.7	13.0	20.9	33.0	31.3
q29	전	.0	3.5	24.3	47.0	25.2
	후	.9	11.3	31.3	47.8	8.7
q30	전	.0	6.1	20.9	51.3	21.7
	후	.0	8.7	32.2	39.1	20.0
q31	전	.0	4.3	26.1	49.6	20.0
	후	.0	12.2	49.6	29.6	8.7
q32	전	.0	2.6	31.3	44.3	21.7
	후	.9	10.4	38.3	36.5	13.9

[표 17] 리더십 변수 기술통계 분석

리더십 유형		N	평균	표준편차
통합 전	촉진자형	115	3.4391	.68232
	후견인형	115	3.3652	.73246
	혁신자형	115	3.2217	.62545
	정치가형	115	3.3043	.69992
	조정자형	115	3.7565	.68941
	관리자형	115	3.7174	.59652
	생산독려형	115	3.2000	.80350
	목표달성형	115	3.5565	.69700
통합 후	촉진자형	115	3.5743	.83165
	후견인형	115	3.1696	.79716
	혁신자형	115	3.4348	.88487
	정치가형	115	3.6261	.82940
	조정자형	115	3.4130	.75295
	관리자형	115	3.4435	.81855
	생산독려형	115	3.6565	.95597
	목표달성형	115	3.7913	.88353

[표 18] 조직문화 변수 기술통계 분석

조직문화		N	평균	표준편차
통합 전	관계지향	115	3.3826	.76884
	혁신지향	115	3.3891	.39624
	위계지향	115	3.8826	.59725
	성과지향	115	3.3843	.46351
통합 후	관계지향	115	2.7362	.82066
	혁신지향	115	3.7587	.84936
	위계지향	115	3.5239	.59602
	성과지향	115	3.7287	.75913

제 3 절 상관관계 분석

상관관계 분석은 본 연구에서 사용하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해서 실시하고, 만약 관련이 있다면 어느 정도 관련이 있는지를 파악하기 위해서 이용한다. 이를 위해서 리더십 유형과 조직문화 간의 이변량 상관관계분석을 실시하였다.

아래 [표 19]에서 분석결과를 보면, 리더십 유형 8가지 촉진자형, 후견인형, 혁신가형, 정치가형, 조정자형, 관리자형, 생산독려형, 목표달성형 변수가 조직문화 유형과 긍정적인 상관관계를 보였다. 가설 1이 상관관계 분석에서 큰 관련성이 있음을 보여준다. 자세히 살펴보면 통합전에 촉진자형, 후견인형은 관계지향과 정(+)의 상관관계, 조정자형, 관리자형은 위계지향과 정(+)의 상관관계, 생산독려형, 목표달성형은 성과지향과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 다만 혁신자형, 정치가형도 혁신자형과 정(+)의 상관관계를 보이지만, 혁신자형은 위계지향과 정치가형은 관계지향과 더 높은 상관관계를 보인다.

통합후에는 통합전보다 더 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타난다. 촉진자형-관계지향($r=0.620$), 후견인형-관계지향($r=0.650$), 혁신가형-혁신지향($r=0.605$), 정치가형-혁신지향($r=0.760$), 생산독려형-성과지향($r=0.692$), 목표달성형-성과지향($r=0.724$)으로 통합전보다 높게 나타났다. 하지만 조정자형-위계지향($r=0.449$), 관리자형-위계지향($r=0.464$)로 나왔지만 이보다 더 높은 상관관계를 가진 변수가 있는 것으로 나왔다.

[표 19] 리더십과 조직문화 상관관계(통합전)

변수	구분	관계지향	혁신지향	위계지향	성과지향
촉진형	Pearson 상관계수	.360**	-.013	.354**	.169
	유의확률 (양쪽)	.000	.890	.000	.071
후견형	Pearson 상관계수	.510**	-.154	.254**	.138
	유의확률 (양쪽)	.000	.100	.006	.140
혁신형	Pearson 상관계수	.199*	.193*	.417**	.239*
	유의확률 (양쪽)	.033	.039	.000	.010
정치형	Pearson 상관계수	.366**	.202*	.325**	.242**
	유의확률 (양쪽)	.000	.031	.000	.009
조정형	Pearson 상관계수	.255**	-.031	.463**	.090
	유의확률 (양쪽)	.006	.739	.000	.341
관리형	Pearson 상관계수	.180	-.078	.383**	.231*
	유의확률 (양쪽)	.054	.407	.000	.013
생산 독려형	Pearson 상관계수	.158	-.089	.345**	.447**
	유의확률 (양쪽)	.093	.345	.000	.000
목표 달성형	Pearson 상관계수	.358**	-.211*	.219*	.410**
	유의확률 (양쪽)	.000	.023	.019	.000

**p<.01 *p<.05

[표 20] 리더십과 조직문화 상관관계(통합후)

변수	구분	관계지향	혁신지향	위계지향	성과지향
촉진형	Pearson 상관계수	.620**	.522**	.273**	.564**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.003	.000
후견형	Pearson 상관계수	.650**	.501**	.298**	.562**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.001	.000
혁신형	Pearson 상관계수	.546**	.605**	.211*	.519**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.024	.000
정치형	Pearson 상관계수	.571**	.760**	.158	.627**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.092	.000
조정형	Pearson 상관계수	.623**	.531**	.449**	.572**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000
관리형	Pearson 상관계수	.419**	.564**	.464**	.533**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000
생산 독려형	Pearson 상관계수	.610**	.605**	.184*	.692**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.049	.000
목표 달성형	Pearson 상관계수	.634**	.614**	.311**	.724**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.001	.000

**p<.01 *p<.05

제 4 절 가설검증

리더십 유형이 조직문화에 미치는 영향을 보여주기 위해 다중회귀분석을 사용하였다. 또한 리더십 변화가 조직문화 변화에 어떤 변화를 보여주는지 알아보기 위해 동일표본으로부터 추출한 리더십과 조직문화 데이터를 대상으로 대응표본 t-test를 통해 평균차이 검증을 하였다.

1. 리더십 유형과 조직문화 관계분석

가설검증을 위해 통합 전 데이터와 통합 후 데이터에 대해 각각 다중회귀분석을 실시하였다.

가설1. 리더십유형은 조직문화에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1) 촉진자형 리더십 유형은 관계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2) 후견인형 리더십 유형은 관계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3) 혁신적응자형 리더십 유형은 혁신지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4) 정치인형 리더십 유형은 혁신지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-5) 조정자형 리더십 유형은 위계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-6) 관리자형 리더십 유형은 위계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-7) 생산독려형 리더십 유형은 성과지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-8) 목표달성 독려형 리더십 유형은 성과지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

우선 통합 전 리더십과 조직문화 다중회귀분석 결과이다.

[표 21] 리더십이 조직문화에 미치는 영향(통합전)

종속 변수	독립변수	B	표준오차	베타	t	유의 확률
관계 지향	(상수)	1.735	.324		5.358	.000
	촉진(가설1-1)	-.172	.155	-.153	-1.111	.269
	후견(가설1-2)	.665	.144	.634	4.616	.000
	R 제곱		F		유의확률	
	.269		20.557		.000	
혁신 지향	(상수)	2.853	.216		13.225	.000
	혁신(가설1-3)	.082	.065	.130	1.270	.207
	정치(가설1-4)	.082	.058	.145	1.424	.157
	R 제곱		F		유의확률	
	.054		3.219		.044	
위계 지향	(상수)	2.151	.326		6.592	.000
	조정(가설1-5)	.321	.095	.370	3.374	.001
	관리(가설1-6)	.142	.110	.142	1.290	.200
	R 제곱		F		유의확률	
	.225		16.303		.000	
성과 지향	(상수)	2.326	.205		11.327	.000
	생산독려 (가설1-7)	.185	.075	.321	2.479	.015
	목표달성 (가설1-8)	.110	.086	.166	1.282	.203
	R 제곱		F		유의확률	
	.211		15.013		.000	

우선 전체모형에서 볼 때 독립변수인 촉진자형과 후견인형이 조직문화중 관계지향성을 설명하는 설명력은 26.9%(R제곱 .269)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=20.557$, $p=.000$). 그리고 개별적으로는 촉진자형이 관계지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=-1.111$, $p=.269$). 따라서 가설 1-1은 기각되었다. 또 후견인형은 관계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으므로($t=4.616$, $p=.000$) 가설 1-2는 채택되었다.

두 번째로 독립변수인 혁신자형과 정치가형이 조직문화중 혁신지향성을 설명하는 설명력은 5.4%(R제곱 .054)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=3.219$, $p=.044$). 다만 개별적으로는 혁신자형이 혁신지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=1.270$, $p=.207$). 따라서 가설 1-3은 기각되었다. 또한 정치가형도 혁신지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났으므로($t=1.424$, $p=.157$) 가설 1-4도 기각되었다.

세 번째로 독립변수인 조정자형과 관리자형이 조직문화중 위계지향성을 설명하는 설명력은 22.5%(R제곱 .225)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=16.303$, $p=.000$). 그리고 개별적으로는 조정자형이 위계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($t=3.374$, $p=.001$). 따라서 가설 1-5는 채택되었다. 또 관리자형은 위계지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것은 나타났으므로($t=1.290$, $p=.200$) 가설 1-6은 기각되었다.

마지막으로 독립변수인 생산독려형과 목표달성형이 조직문화중 성과지향성을 설명하는 설명력은 21.1%(R제곱 0.211)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=15.013$, $p=.000$). 그리고 개별적으로 생산독려형이 성과지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($t=2.479$, $p=.015$). 따라서 가설 1-7은 채택되었다. 또 목표달성형은 성과지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났으므로($t=1.282$, $p=.203$) 가설 1-8은 기각되었다.

다음은 통합 후 리더십과 조직문화 다중회귀분석 결과이다.

[표 22] 리더십이 조직문화에 미치는 영향(통합후)

종속 변수	독립변수	B	표준오차	베타	t	유의 확률
관계 지향	(상수)	.424	.248		1.711	.090
	촉진(가설1-1)	.279	.113	.282	2.467	.015
	후견(가설1-2)	.439	.118	.427	3.729	.000
	R 제곱		F		유의확률	
		.452		46.242		.000
혁신 지향	(상수)	.909	.238		3.821	.000
	혁신(가설1-3)	.061	.091	.063	.666	.507
	정치(가설1-4)	.729	.097	.712	7.522	.000
	R 제곱		F		유의확률	
		.579		76.888		.000
위계 지향	(상수)	2.071	.241		8.606	.000
	조정(가설1-5)	.206	.083	.260	2.473	.015
	관리(가설1-6)	.218	.077	.299	2.840	.005
	R 제곱		F		유의확률	
		.256		19.221		.000
성과 지향	(상수)	1.347	.200		6.727	.000
	생산독려 (가설1-7)	.268	.076	.337	3.548	.001
	목표달성 (가설1-8)	.401	.082	.467	4.913	.000
	R 제곱		F		유의확률	
		.572		74.763		.000

통합 후 전체모형에서 볼 때 독립변수인 촉진자형과 후견인형이 조직문화중 관계지향성을 설명하는 설명력은 45.2%(R제곱 .452)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=46.242$, $p=.000$). 그리고 개별적으로는 촉진자형이 관계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=2.467$, $p=.000$). 따라서 가설 1-1은 채택되었다. 또 후견인형은 관계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으므로($t=3.729$, $p=.000$) 가설 1-2도 채택되었다.

두 번째로 독립변수인 혁신자형과 정치가형이 조직문화중 혁신지향성을 설명하는 설명력은 57.9%(R제곱 .579)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=76.888$, $p=.000$). 다만 개별적으로는 혁신자형이 혁신지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=0.666$, $p=.507$). 따라서 가설 1-3은 기각되었다. 그리고 정치가형은 혁신지향성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로($t=7.522$, $p=.000$) 가설 1-4은 채택되었다.

세 번째로 독립변수인 조정자형과 관리자형이 조직문화중 위계지향성을 설명하는 설명력은 25.6%(R제곱 .256)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=19.221$, $p=.000$). 그리고 개별적으로는 조정자형이 위계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($t=2.473$, $p=.015$). 따라서 가설 1-5는 채택되었다. 또 관리자형은 위계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것은 나타났으므로($t=2.840$, $p=.005$) 가설 1-6도 채택되었다.

마지막으로 독립변수인 생산독려형과 목표달성형이 조직문화중 성과지향성을 설명하는 설명력은 57.2%(R제곱 0.572)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=74.763$, $p=.000$). 그리고 개별적으로 생산독려형이 성과지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($t=3.548$, $p=.001$). 따라서 가설 1-7은 채택되었다. 또 목표달성형은 성과지향성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로($t=4.913$, $p=.000$) 가설 1-8도 채택되었다.

2. 통합에 따른 리더십과 조직문화의 변화분석

동일표본에서 측정된 두 변수의 평균차이를 검정하기 위한 대응표본 t-test 분석을 실시하였다.

가설2. 통합 전과 후에 리더십 유형의 차이가 있을 것이다.

- 2-1) 통합 이후 촉진자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-2) 통합 이후 후견인형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-3) 통합 이후 혁신적응자형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-4) 통합 이후 정치인형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-5) 통합 이후 조정자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-6) 통합 이후 관리자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-7) 통합 이후 생산독려형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-8) 통합 이후 목표달성 독려형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.

가설3. 통합 전과 후 조직문화에 차이가 있을 것이다.

- 3-1) 통합 이후 관계지향 문화 정도가 낮아졌을 것이다.
- 3-2) 통합 이후 혁신지향 문화 정도가 높아졌을 것이다.
- 3-3) 통합 이후 위계지향 문화 정도가 낮아졌을 것이다.
- 3-4) 통합 이후 성과지향 문화 정도가 높아졌을 것이다.

대응표본 검정 결과는 다음과 같다.

[표 23] 통합 전후 비교 분석결과

변수명		평균	표준편차	t	유의확률
촉진자형	통합 전	3.4391	.68232	2.735	.006
	통합 후	3.5743	.83165		
후견인형	통합 전	3.3652	.73246	2.294	.024
	통합 후	3.1696	.79716		
혁신자형	통합 전	3.2217	.62545	-2.718	.008
	통합 후	3.4348	.88487		
정치가형	통합 전	3.3043	.69992	-3.383	.001
	통합 후	3.6261	.82940		
조정자형	통합 전	3.7565	.68941	4.434	.000
	통합 후	3.4130	.75295		
관리자형	통합 전	3.7174	.59652	3.313	.001
	통합 후	3.4435	.81855		
생산독려형	통합 전	3.2000	.80350	-2.601	.040
	통합 후	3.6565	.95597		
목표달성형	통합 전	3.5565	.69700	-2.809	.042
	통합 후	3.7913	.88353		
관계지향	통합 전	3.3826	.76884	6.767	.000
	통합 후	2.7362	.82066		
혁신지향	통합 전	3.3891	.39624	-3.965	.000
	통합 후	3.7587	.84936		
위계지향	통합 전	3.8826	.59725	4.865	.000
	통합 후	3.5239	.59602		
성과지향	통합 전	3.3843	.46351	-3.906	.000
	통합 후	3.7287	.75913		

리더십 유형 하위변수의 통합 전후의 t-test 결과, 통계적 유의수준 하에서 모두 차이가 있는 것으로 나타났다. 촉진자형과 후견인형, 조정자형, 관리자형은 통합 전과 후에 그 정도에 낮아진 것으로 나타났다. 그리고 혁신자형, 정치가형, 생산독려형, 목표달성형은 통합 전후에 그 정도가

높아졌음을 알 수 있다. 따라서 가설 2는 모두 채택되었다. 통합 전후의 조직문화에 대해서는 관계지향성과 위계지향성은 그 정도가 낮아졌고, 혁신지향성과 성과지향성은 정도가 높아진 것으로 나타났다. 가설 3도 모두 채택되었다.

[표 24] 가설 검증 요약

가설검증	결과	
	통합 전	통합 후
가설1.리더십유형은 조직문화에 영향을 미칠 것이다.		
1-1) 촉진자형 리더십유형은 관계지향문화에 정(+) 영향	기각	채택
1-2) 후견인형 리더십유형은 관계지향문화에 정(+) 영향	채택	채택
1-3) 혁신자형 리더십유형은 혁신지향문화에 정(+) 영향	기각	기각
1-4) 정치인형 리더십유형은 혁신지향문화에 정(+) 영향	기각	채택
1-5) 조정자형 리더십유형은 위계지향문화에 정(+) 영향	채택	채택
1-6) 관리자형 리더십유형은 위계지향문화에 정(+) 영향	기각	채택
1-7) 생산독려형 리더십유형은 성과지향문화에 정(+) 영향	기각	채택
1-8) 목표달성형 리더십유형은 성과지향문화에 정(+) 영향	채택	채택
가설2.통합 전과후에 리더십유형의 차이가 있을 것이다.		
2-1) 통합 이후 촉진자형 리더십유형 정도 낮아졌을 것	채택	
2-2) 통합 이후 후견인형 리더십유형 정도 낮아졌을 것	채택	
2-3) 통합 이후 혁신자형 리더십유형 정도 높아졌을 것	채택	
2-4) 통합 이후 정치인형 리더십유형 정도 높아졌을 것	채택	
2-5) 통합 이후 조정자형 리더십유형 정도 낮아졌을 것	채택	
2-6) 통합 이후 관리자형 리더십유형 정도 낮아졌을 것	채택	
2-7) 통합 이후 생산독려형 리더십유형 정도 높아졌을 것	채택	
2-8) 통합 이후 목표달성형 리더십유형 정도 높아졌을 것	채택	
가설3.통합 전과후 조직문화에 차이가 있을 것이다.		
3-1) 통합 이후 관계지향 문화 정도 낮아졌을 것	채택	
3-2) 통합 이후 혁신지향 문화 정도 높아졌을 것	채택	
3-3) 통합 이후 위계지향 문화 정도 낮아졌을 것	채택	
3-4) 통합 이후 성과지향 문화 정도 높아졌을 것	채택	

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 종합

본 연구는 한국토지주택공사의 리더십 유형을 통합 전후에 대해 직원들이 인식하는 수준과 그에 따른 조직문화 인식의 차이를 구조화된 설문지를 통해 데이터를 수집하고 분석하여, 리더십 유형이 어떻게 변화하였는지 거기에 따라서 조직문화는 어떻게 변화하였는지 검증하였다.

연구결과는 다음과 같다.

첫째, 통합 전 리더십 유형에서 후견인형은 관계지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 촉진자형은 유의미한 결과가 나오지 않았다.

통합 후 리더십 유형에서 촉진자형, 후견인형은 관계지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

둘째, 통합 전 리더십 유형에서 혁신자형, 정치가형은 혁신지향 문화에 유의미한 결과가 나오지 않았다.

통합 후 리더십 유형에서 정치가형은 혁신지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 혁신자형은 유의미한 결과가 나오지 않았다.

셋째, 통합 전 리더십 유형에서 조정자형은 위계지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관리자형은 유의미한 결과가 나오지 않았다.

통합 후 리더십 유형에서 조정자형, 관리자형은 위계지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

넷째, 통합 전 리더십 유형에서 목표달성형은 성과지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 생산독려형은 유의미한 결과가 나오지 않았다.

통합 후 리더십 유형에서 생산독려형, 목표달성형은 성과지향 문화에

유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

제 2 절 연구의 합의 및 한계

본 연구의 분석결과를 토대로 통합조직에게 주는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 촉진자형, 후견인형, 조정자형, 관리자형 리더십 유형이 통합 후 그 정도가 낮아졌다. 이는 직원들이 내부지향적인 문제를 통합 전보다 덜 집중했다고 볼 수 있다. 대신 혁신자형, 정치가형, 생산독려형, 목표달성형 리더십 유형이 통합 후 그 정도가 높아졌는데, 이는 회사 외부의 지원을 더 신경을 쓰는 경향이 짙어졌다고 볼 수 있다. 통합 후 초대 사장과 지금의 두 번째 사장을 거치면서 외부의 시각을 중시하는 활동에 많은 시간과 노력을 투자한 결과로 볼 수 있다.

둘째, 관계지향, 위계지향 조직문화가 통합 후 정도가 낮아졌고 대신 혁신지향, 성과지향 조직문화 정도가 통합 후 높아졌다. 이 역시 통합 후 외부시각을 중시하는 경향에 따라 성과를 중시하고 혁신지향적인 문화로 흐를 수밖에 없는 분위기가 형성된 것이다. 통합 전이 후보다 관계지향적이고 위계지향인 문화여서 통합 후 성과지향과 혁신지향 문화로 피로도가 높아진 것도 사실이다.

본 연구는 한 개 기관인 한국토지주택공사를 대상으로 진행하였기 때문에 통합조직 전체를 대표할 수 있다고 볼 수 없다. 그리고 설문지를 통한 인식도로 측정되었기 때문에 각종 정밀한 방법으로 얻은 데이터보다 객관성이 떨어질 수 있다는 한계가 있다. 또한 다른 시점에 대한 조사로 기억에 의존한 설문을 한 점이 한계로 지적될 수 있다. 향후 관련 부서에서 적시성 있는 데이터를 수집하여 정확한 연구결과를 얻을 수 있기를 기대한다.

참고 문헌

<국내문헌>

- 강정애, 조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구 : Rousseau의 조직문화 모형을 중심으로, 경영학 연구, 26(3), 1997
- 전상길, 리더십과 조직문화의 관련성에 대한 연구, 고려대학교 대학원 : 경영학과 박사논문, 1993
- 김남현, 이주호, 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구, 인사·조직연구, 5(1), 1997, pp193-238
- 김호정, 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향, 한국행정학회보, 35(2), 2001, pp197-216
- 송지순, 논문작성에 필요한 SPSS 통계분석방법(개정2판), 2014
- 신유근, 기업문화와 조직성과, 경영논집, 서울대 경영연구소, 1985
- 이동수, 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단, 한국행정논집. 19(2): 215-244, 2007
- 이학중, 한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발,서울 : 박영사,1997
- 장태윤, 박찬식, 리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원관리연구, 3, 2001, pp321-343
- 전상호, 신용존, 조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구, 경영학 연구, 24(4), 1995, pp153-186
- 최성욱, 조직문화의 이해와 연구논쟁점에 관한 고찰, 정부학연구, 7(2), 2001
- 최성욱, 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구 :중앙부처를 대상

으로, 한국행정학보, 39(2), 2005, pp73-95

한봉주. 조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.

한국행정학회 학술회 발표논문집 (2008):57 - 93.

<국외문헌>

Bass, B. M. & Stogdill, R. M., Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : theory, Research and Managerial Application, New York : The Free Press, 1990

Bass, B. M., Handbook of Leadership, 4th ed., New York : The Free Press, 2008

Bennis, W. G. & Nanus, B., On Becoming a Leader : The Strategies for Taking Charge, New York : Harper & Row, 1985

Bennis, W. G., On Becoming a Leader : Basic Books, 2009

Ouchi, WG, Markets, Bureaucracies, and Clans, ASQ, March 1980

Ouchi, WG, TheoryZ : How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA,1981
blic : Contributions, Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1983

Schein, EH, Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View, San Francisco : Jossey-Bass, 1985

Quinn, R. E & Cameron, K. Organizational Life Cycles and Some Shifting Criteria of Effentiveness:Some Preliminary Evidence. Management Science 29(3) : 33-51, 1983

Quinn. R .E.& Spreitzer. G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Value Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. Research in Organizational Change and Development. 5 : 115-142.

【부 록】

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀한 시간을 내 주셔서 본 설문에 응답해주심에
진심으로 감사드립니다.

저는 서울대학교 행정대학원에서 공기업정책학을 전공하고 있는
석사과정 학생으로서 리더십과 조직문화에 대한 연구논문을
준비 중입니다.

귀하의 응답은 본 연구에 매우 중요한 자료가 되며, 익명으로
작성되므로 설문지 분석결과는 오직 연구목적으로만 사용될 것
임을 약속드립니다.

설문에 응답해 주심에 다시 한 번 깊이 감사드립니다.

2014년 4월

연 구 자 : 정재필 (서울대학교 행정대학원 공기업정책학과)

연 락 처 : jpjung77@naver.com

지도교수 : 서울대학교 행정대학원 이석원 교수

I. 다음 항목은 리더의 행동 분류에 대한 질문입니다.

통합(2009년 10월) 전후 귀하의 상급자에 대한 행동과 가장 부합되는 답변을 선택(✓ 또는 ○)해 주시기 바랍니다.

번호	설 문 내 용	통합 전후	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나의 상급자는 매우 열정적인 자세로 일에 전념한다.	전					
		후					
2	나의 상급자는 부하가 하고 있는 역할에 대해 높은 동기를 부여해 준다.	전					
		후					
3	나의 상급자는 부하에게 책임 영역을 분명히 나누어 준다.	전					
		후					
4	나의 상급자는 부서의 목표를 명확하게 설정해 준다.	전					
		후					
5	나의 상급자는 일관성 있게 일을 추진하려고 노력한다.	전					
		후					
6	나의 상급자는 일의 흐름이 중단되지 않도록 최대한 노력한다.	전					
		후					
7	나의 상급자는 각종 보고서와 업무를 꼼꼼하게 챙긴다.	전					
		후					
8	나의 상급자는 보고서 검토 시 오류를 찾기 위해 꼼꼼하게 내용을 검토한다.	전					
		후					

번호	설 문 내 용	통합 전후	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
9	나의 상급자는 의견이 상충될 때 합의를 도출할 수 있도록 적극적인 역할을 한다.	전					
		후					
10	나의 상급자는 부하들이 의사 결정에 참여하는 것을 권장한다.	전					
		후					
11	나의 상급자는 부하의 개인적 문제에 귀를 기울인다.	전					
		후					
12	나의 상급자는 부하들의 입장에서 일을 처리하고자 노력하며, 부하들의 능력개발에 적극적인 관심을 보인다.	전					
		후					
13	나의 상급자는 문제를 창조적이고 현명하게 처리한다.	전					
		후					
14	나의 상급자는 변화하는 환경에 혁신적인 마인드를 가지고 잘 적응해나가도록 조직을 운영해 나간다.	전					
		후					
15	나의 상급자는 상충부의 의사 결정에 영향력을 미치는 힘을 가지고 있다.	전					
		후					
16	나의 상급자는 영향력 있는 사람들과 관계를 유지하기 위해 지속적인 노력을 기울인다.	전					
		후					

II. 다음 항목은 조직문화에 대한 질문입니다.

통합(2009년 10월) 전후 귀하의 상급자에 대한 행동과 가장 부합되는
답변을 선택(✓ 또는 ○)해 주시기 바랍니다.

번호	설 문 내 용	통합 전후	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장과 같다.	전					
		후					
2	직원들은 자신의 많은 것들을 공 유하는 것 같다.	전					
		후					
3	직원들의 조직헌신이 강하다.	전					
		후					
4	직원들은 성과달성에 관심을 갖 는다.	전					
		후					
5	우리조직을 결속시키는 힘은 과 업성취와 목표달성에 대한 강조 이다.	전					
		후					
6	우리조직에서는 생산지향성과 성 취지향성이 공유되고 있다.	전					
		후					
7	우리조직은 결과와 성취를 강조 한다.	전					
		후					
8	우리조직에서는 목표달성이 중시 된다.	전					
		후					
9	우리조직을 결속시키는 힘은 쉼 신과 발전에 대한 몰입이다.	전					
		후					

번호	설 문 내 용	통합 전후	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
10	우리조직에서는 산출물과 서비스가 가장 강조된다.	전					
		후					
11	우리조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다.	전					
		후					
12	우리조직은 새로운 산출물이나 새로운 서비스의 발생을 중시한다.	전					
		후					
13	직원들은 업무처리를 위하여 절차에 주의를 기울인다.	전					
		후					
14	우리조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다.	전					
		후					
15	우리조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요하다.	전					
		후					
16	우리조직은 연속성과 안정성을 강조한다.	전					
		후					

Ⅲ. 다음은 귀하의 인적사항에 관한 질문입니다. 해당사항에 표시해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은?

① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대

3. 귀하의 결혼 여부는?

① 미혼 ② 기혼

4. 귀하의 근속연수는?

① 5년 미만 ② 5~10년 ③ 10~15년 ④ 15~20년 ⑤ 20년 이상

5. 귀하의 직급은?

① 2급 이상 ② 3급 ③ 4급 ④ 5급 ⑤ 6급 ⑥ 기타

6. 귀하의 근무부서 형태는 어떠합니까?

① 본사 ② 지역본부 ③ 사업본부 ④ 지역본부나 사업본부 내 현장

7. 귀하의 직종은 무엇입니까?

① 행정직 ② 건축직 ③ 토목직 ④ 전기직 ⑤ 조경직 ⑥ 기타

8. 귀하의 통합전 소속은 어디입니까?

① 대한주택공사 ② 한국토지공사

※ 성실하게 응답해주셔서 진심으로 감사드립니다.

Abstract

A Study on the Effects of Integrated Organizational changes, Organizational Culture : Through the Land and Housing Co.

Jung, Jae Pil

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

In order to survive the current industry organization focused on all the capabilities to be demonstrated. Greater competitiveness of the experts as the axis can be just as human resources. Among the members of the correct leadership of the organization has the power to bring out the maximum capacity and that power will be out together to form a culture.

In this study, a similar business areas as the integration of the two companies into one, how to change the organization's leadership was unified around what leadership is what will

change in organizational culture is at the heart of whether the empirical research.

Korea Land & Housing Corporation (LH) is the Housing Corporation and the Korea Land Corporation, an organization which was created in 2009 by consolidating. And LH are still on the road for the integration of a normalization. What are the specific leadership LH tissue culture were examined to see what the effect was.

In this study, results are summarized as follows.

First, it promotes shape. Guardianship relationship-oriented leadership, organizational culture, dolls, politicians, innovation-oriented organizational culture in this type of leadership, coordination shaped administrator hierarchical leadership-oriented organizational culture type, production type encourages goal-oriented organization and leadership molded month Each culture positively influence.

Second, promote the integration shape since, under the tutelage dolls, adjust shape, innovation manager lowered shaped type of leadership types, politicians, type, production, encourage mold, the goal this month increased leadership style molding. In addition, since the relationship between integration-oriented, less hierarchical and innovation-oriented organizational culture oriented, performance-oriented organizational culture has increased.

keywords : leadership, organizational culture, competing values approach
Student Number : 2013-22682



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

통합조직의 리더십 변화가
조직문화에 미치는 영향 연구
- 한국토지주택공사 사례 중심으로 -

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

정 재 필

통합조직의 리더십 변화가
조직문화에 미치는 영향 연구
- 한국토지주택공사 사례 중심으로 -

지도교수 이 석 원

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2014년 4월

서울대학교 대학원
공기업정책학과
정 재 필

정재필의 석사 학위논문을 인준함
2014년 6월

위 원 장 정광호 (인)

부위원장 박상인 (인)

위 원 이석원 (인)

국문초록

현재 기업은 살아남기 위해 조직의 모든 역량을 집중하고 발휘하고 있다. 전문가들이 인정하는 기업경쟁력의 큰 축은 바로 인적 자원이라고 할 수 있다. 그중 올바른 리더십은 조직 구성원의 역량을 최대한 이끌어내는 힘을 가지고 있고 그 힘이 모여 하나의 문화를 형성해 나가는 것이다.

본 연구에서는 비슷한 업무 영역의 두 회사가 하나로 통합함에 따라 조직의 리더십은 어떻게 변화하였고 통합전후 리더십은 어떤 것이며 조직문화는 어떻게 변화하였는지가 실증연구의 중심이다.

한국토지주택공사(이하 LH)는 대한주택공사와 한국토지공사가 2009년 통합하여 만들어진 조직이다. 그리고 현재 여전히 LH는 통합 정상화의 길 위에 있다. 구체적으로 LH의 리더십은 무엇이며 리더십이 조직문화에 어떤 영향을 미쳤는지 알아보았다.

본 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 촉진자형·후견인형 리더십이 관계지향 조직문화에, 정치가형 리더십이 혁신지향 조직문화에, 조정자형·관리자형 리더십이 위계지향 조직문화에, 생산독려형·목표달성형 리더십이 성과지향 조직문화에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 통합이후 촉진자형, 후견인형, 조정자형, 관리자형 리더십 유형이 낮아졌고 혁신자형, 정치가형, 생산독려형, 목표달성형 리더십 유형이 높아졌다. 또한 통합이후 관계지향형, 위계지향형 조직문화가 낮아지고 혁신지향형, 성과지향형 조직문화가 높아졌다.

주요어 : 경쟁가치모형, 리더십, 조직문화

학 번 : 2013-22682

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구배경 및 목적	1
제 2 절 연구방법 및 내용	3
제 2 장 이론적 논의 및 선행연구	5
제 1 절 리더십	5
1. 리더십 정의	5
2. 리더십 이론	8
3. 경쟁가치모형 리더십	11
제 2 절 조직문화	13
1. 조직문화 개념	13
2. 경쟁가치모형 조직문화	16
제 3 절 리더십, 조직문화 선행연구	18
제 3 장 연구설계	20
제 1 절 연구모형	20
제 2 절 연구가설	21
제 3 절 변수의 조작적 정의	22
1. 독립변수	22
2. 종속변수	24
3. 통제변수	25
제 4 절 자료의 수집 및 설문지 구성	25
1. 표본선정 및 자료수집	25
2. 설문지 구성	26
3. 통제적 분석 방법	26

제 4 장 실증분석	28
제 1 절 타당성 및 신뢰도 검증	28
제 2 절 기술적 분석	34
1. 응답자 일반적 특성	34
2. 기술적 통계분석	36
제 3 절 상관관계분석	40
제 4 절 가설검증	43
1. 리더십 유형과 조직문화 관계분석	43
2. 통합에 따른 리더십과 조직문화 변화분석	48
 제 5 장 결 론	 51
제 1 절 연구결과 종합	51
제 2 절 연구의 함의 및 한계	52
 참고문헌	 53
Abstract	61

표 목차

[표 1] 리더십 정의	6
[표 2] 고전적 리더십 이론	9
[표 3] 조직문화 정의	15
[표 4] 독립변수	23
[표 5] 종속변수	24
[표 6] 인구통계변수	25
[표 7] 설문구성 내역	26
[표 8] 독립변수 요인분석(전)	29
[표 9] 독립변수 요인분석(후)	30
[표 10] 종속변수 요인분석(전)	31
[표 11] 종속변수 요인분석(후)	32
[표 12] 독립변수 신뢰도 분석 결과	33
[표 13] 종속변수 신뢰도 분석 결과	34
[표 14] 응답자 일반적 특성	35
[표 15] 독립변수 인식정도	37
[표 16] 종속변수 인식정도	38
[표 17] 리더십 변수 기술통계 분석	39
[표 18] 조직문화 변수 기술통계 분석	39
[표 19] 리더십과 조직문화 상관관계(전)	41
[표 20] 리더십과 조직문화 상관관계(전)	42
[표 21] 리더십이 조직문화에 미치는 영향(전)	44
[표 22] 리더십이 조직문화에 미치는 영향(전)	46
[표 23] 통합 전후 비교 분석결과	49
[표 24] 가설 검증 요약	50

그림 목차

[그림 1] 경쟁가치모형 리더십 유형과 능력	11
[그림 2] 경쟁가치모형 조직문화	16
[그림 3] 리더십 변화와 조직문화 영향에 대한 연구모형	20

부록 목차

[부록 1] 설문지	55
------------------	----

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경 및 목적

기업은 살아남아야 한다. 이것이 기업의 지상과제이다. 따라서 기업은 생존해야 하고 경쟁력을 갖추어야 한다. 전문가들이 인정하는 기업경쟁력의 큰 축은 바로 인적자원이라 할 수 있고 이 인적자원 중 가장 중요한 요인으로서 리더십이 위치한다.

기업의 모든 것을 다루는 학문인 경영학뿐만 아니라 리더십은 국가의 근간을 논하는 정치학이나 행정학 분야에서 공통으로 중요한 변수로서 인식된다. 조직이 있는 사회의 모든 부문에서 리더십이 존재한다. 크기에 상관없이 교실이든, 사회단체든 또는 국가든 공동체라고 하면 리더십은 필요하고 리더십은 존재한다.

이러한 사회에 있어 일반적인 리더십에는 모든 리더십에서 공통적으로 발견되는 요소가 있을 수 있다. 그런 요소를 찾아 하나의 이론으로 정립해 나간 것이 리더십 연구의 첫걸음이었다.

그리고 다른 측면으로 사회의 다양한 공동체에 대하여 공통요소가 아닌 그 상황과 조건에 맞는 리더십 요소도 있을 것이다. 따라서 성공적인 리더들은 그 배경에 있는 자질이나 행태·유형이 탁월해서 생기는 것이 아니라 상황적 조건과 리더의 자질, 행태·유형이 조화를 이뤄 탄생된 것이라는 한다. 이것이 현재까지 연구되어온 리더십 연구의 흐름이었다.

이런 리더십에 대해 Schein(1985)은 리더십은 조직문화를 형성하고 변화시키는 기본적 과정이라고 하였다. 그렇다면 리더십과 조직문화는 어떤 관련성이 있는가하는 의문점이 든다. 문화란 인간이 만들어낸 물질적·정신적 산물이라고 할 수 있고 조직문화란 그 문화에 대한 정의를 사회, 즉 공동체 수준에서 적용시킨 개념이라 할 수 있겠다.

조직문화는 결국 조직의 구성원에 의해 만들어진 결과물이란 것이다.

그리고 현대 사회에서는 그 조직문화를 알지 못하고서는 조직을 완전하게 이해할 수 없으며 조직이 표현하는 문화를 이해할 때만 조직의 현상들을 올바르게 이해할 수 있게 된다. 그렇다면 리더십과 조직문화는 어떻게 연관되는가? Schein(1985)의 주장¹⁾처럼 리더의 중심 기능은 문화를 창조하고 변화시키며 필요하다면 파괴하고 새로운 문화를 만들어 내는 것이라는 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 아래와 같다.

리더십은 조직문화에 어떤 영향을 미치며 조직문화 변동에 영향을 있는지 그리고 리더의 변화, 즉 리더십이 변화하면 조직문화도 함께 움직이는 것이지 연구해 보고자 한다. 기존의 연구들을 보면 리더십과 조직문화에 대한 연구는 다수를 이루고 있으나 개별적 연구가 많다. 리더십과 조직문화 그 둘을 동시에 다룬 연구도 있긴 하지만 리더십과 조직문화의 단편적 관계에 대한 연구에 불과했다. 본 연구는 리더십의 변화가 조직문화 변화도 이끌어 내면서 리더십으로 조직에 적합한 조직문화를 다시 만들고 가다듬어 가는 과정이라는 것을 살펴보고자 하는 것이다. 공공기관의 최고경영자가 많이 바뀌었다. 그것도 통합조직의 최고경영자가 바뀔 때마다 조직의 구성원이 고유하게 가지고 있는 조직문화가 어떻게 변화하게 되는지 알아보고자 이 연구를 시작하게 되었다.

1) E.H. Schein : Organizational Culture and Leadership(

: 조직문화와 리더십), 1985

제 2 절 연구방법 및 내용

본 연구는 문헌연구와 실증분석을 병행하고자한다. 문헌연구를 위해 지금까지 나와 있는 리더십 이론 및 조직문화 이론을 제 검토하고, 리더십 유형에 따라 조직문화가 어떤 영향을 받는지 실증분석 하고자 한다.

원래 리더십의 효과를 측정하는 데는 크게 3가지 구분이 있을 수 있다. 가장 보편적으로 ① 조직이 목표한 과업을 잘 수행하였느냐는 것이다. 이윤, 판매량, 생산성 등을 측정하는 것이다. 또한 ② 구성원들의 리더에 대한 태도가 그 척도가 될 수 있다. 구성원이 리더를 존경하는가, 리더의 요구에 적극 참여하는가, 리더에 대항하지 않는가 등이다. 마지막으로 ③ 구성원이나 외부 관찰자에 의한 측정인데, 구성원들에게 어떤 동기유발을 일으키는가, 구성원 갈등은 어떻게 해결하는가 등의 리더가 조직에 미치는 공헌도라고 할 수 있다.²⁾

본 연구는 여기서 구성원들의 리더에 대한 태도 및 외부 관찰자 측정이라고 할 수 있다. 따라서 우리가 앞으로 살펴볼 리더십의 영향은 다음과 같다.

첫째, 특히 공공기관에서 리더가 바뀐 경우 리더십 유형이 어떻게 변화되었는지 살펴보고 그 조직의 조직문화에 어떤 관련성이 있는지 분석할 것이다.

둘째, 이를 위해 Quinn의 경쟁가치모형에서 밝힌 8가지 리더십 유형에 나온 리더십을 중심으로 연구할 것이며,

셋째, 조직문화는 역시 경쟁가치모형(Quinn & Kemberly, 1984)에 의한 4가지 조직문화 특성 및 관계 영향을 연구할 것이다.

실증분석을 하기 위해서 자료의 수집은 설문조사를 이용하였고 연구대상은 한국토지주택공사 직원을 상대로 실시하였다. 질문을 통해 현재 느끼는 리더십 유형을 파악하였으며, 독립변수인 리더십이 조직문화에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다.

2) Yukl. G., Leadership in Organizations, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ :prentice Hall, 2002

연구내용은 제1장에서 연구배경 및 목적을 기술하고 연구방법 및 내용을 설명하였다. 제2장은 본 연구의 주된 제시어인 리더십과 조직문화에 대한 이론적 고찰과 선행연구들을 함께 연구하였다. 제3장은 이론들을 토대로 연구에 맞게 연구모형 설계를 하고 이에 따른 가설 설정을 하여 측정의 준비를 하였다. 제4장은 설문조사로 수집된 자료를 가지고 실증 분석을 하였다. 제5장은 검증된 가설을 바탕으로 연구결과에 대한 결론 및 시사점을 밝히고 본 연구의 한계 및 향후 방향에 대해 고민해보았다.

제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

제 1 절 리더십

1. 리더십 정의

리더십(leadership)은 학자마다 다른 관점으로 정의 내려지고 있다. 학자들만 그런 것이 아니라 일상용어로도 이는 이미 보통명사화 되어 널리 쓰이고 있는 상황이다. 그리하여 리더십에 대한 정의는 명확하고 보편적으로 통용되게 내릴 수 없는 것이다. B.M.Bass(2008)는 역시 저서에서 리더십과 관련된 수없이 많은 연구가 있었다고 기술했다.³⁾ 또한 Bennis(1959)역시 리더십 개념이 복잡하고 모호하여 오히려 리더십 이해가 어려운 것이며 여전히 명확한 용어를 찾지 못하고 있다고 했다.⁴⁾ 하지만 학자들이 공통적으로 인정하고 있는 사실은 둘 또는 그 이상의 관계자들이게 의도적으로 행사하는 영향력의 과정이 있다는 것이다. 이들을 정리한 표를 보자.

3) Bass, B. M., Handbook of Leadership, 4th ed., New York : The Free Press, 2008

4) Bennis, W.G., On Becoming a Leader. 4th ed., Basic Books. 2009

[표 1] 리더십 정의

학 자	정 의
Hemphill & Conns, (1957)	집단의 활동을 하나의 공동목표를 향해 이끌어 나가는 한 개인의 행동
Janda (1960)	한 집단 구성원이 다른 집단 구성원으로서의 행동양식을 규정할 권리를 갖는다고 지각하는 것으로 특정 지워지는 특수한 유형의 권력관계
Tannenbaum, Weschler & Massarik(1961)	의사소통과정을 통해 하나 이상의 명시된 목표의 달성을 위해 한 상황 속에 행사되는 대인간 영향
Jacobs (1970)	한 사람이 다른 사람에게 그가 요구하거나 제안하는 대로 행동하면 결과가 개선될 것이라는 확신이 들도록 정보를 제공해주는 사람들 간의 상호작용
Stodgill(1974)	기대와 상호작용 속에 조직을 만들고 유지하는 것
Rauch & Behling, (1984)	목표달성을 위해 집단의 활동에 영향을 주는 과정

자료 : Yukl, Leadership in Organization 을 연구자 일부 수정

살펴보다시피 학자들마다 정의에 대한 관점이 조금씩 다를 수 있다. 하지만 대체적으로 공동목표, 목표달성, 상호작용, 영향력이란 용어가 함축적으로 포함되어 있다는 것을 알 수 있다.

Stogdill(1974)은 리더십이란 집단의 구성원이 조직목표를 정하고 목표달성을 위해 움직이도록 영향력을 행사하는 것이라 하였고 Burns(1978),는 리더십을 리더와 구성원간의 상호작용이라고 보기도 했다.

특히 Bass & Stodgill(1990)는 리더십 정의를 “연구하는 학자만큼 많다.”고 말하며 리더십 정의를 다음과 같이 12가지로 축약하였다. ①집단과정의 초점(leadership as a focus of group processes) ②인물의 특성과 그 효과(leadership as personality and its effects) ③순종을 유인하는 기술(leadership as the art of inducing compliance) ④영향력 행사(leadership as the exercise of influence) ⑤활동 또는 행위(leadership as an act of behavior) ⑥설득의 형태(leadership as a form of persuasion) ⑦권력 관계(leadership as a power relation) ⑧목표달성 수단(leadership as an instrument of goal achievement) ⑨상호작용의 효과(leadership as an emerging effect of interaction) ⑩차별화된 역할(leadership as a differentiated role) ⑪구조주도(leadership as the initiation of structure) ⑫요소의 조합(leadership as a combination of elements)

Yukl(1989)은 리더십이 권력, 권위, 관리, 집행, 통제 및 감독 등의 부정확한 용어들과 혼란되고 있다면서 리더십은 대개 개인적 특성, 행동, 타인의 영향력, 상호작용, 역할 관계 등에 의해 폭넓게 정의할 수 있다고 하였다. 또한 “리더십의 본질은 리더의 부하들에 대한 영향력이다.”라고 하면서도 일방적이 아닌 리더와 부하가 서로 영향을 주고받는 과정이라고 하였다.

이상으로 살펴본 내용을 종합하면 리더십은 공동의 목표를 달성하기 위해 개인이 조직 구성원에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다.

결과적으로 본 연구에서도 리더십 정의를 조직에서 목표를 가지고 행동하는 과정에서 생기는 개인과 구성원의 영향력 행사 행위이며 서로간의 상호작용이라고 정의하겠다.

2. 리더십 이론

리더십 이론의 접근 방법은 연구하는 각각 개인에 따라 위에서 언급한 리더십의 정의가 다수 존재하는 것처럼 리더십에 대한 개념과 방법 선택 등에 의하여 각기 조금씩 상이한 접근법을 사용하고 있다. 그동안 리더십 이론의 연구들은 조직에서 이루어지는 리더의 활동을 전체적으로 바라보는 관점이라기보다는 조직 활동의 한 측면만 초점을 맞춘 연구가 다수를 이루었다. 그런 관점에서 전통적으로는 자질(특성)이론, 행동이론, 상황이론이 있으며, 최근 기업 환경을 고려한 새로운 이론들이 등장하게 된다. 변혁적리더십(Bass, 1985), 카리스마리더십(Conger & Kanungo, 1987), 비전리더십(Shshikin, 1988), 문화적리더십(Trice & Beyer, 1991) 등이 있다.⁵⁾

1) 고전적 리더십이론

리더십 자질이론에서 리더십에 대한 분석은 리더 개인에 관한 연구에서 시작되었다. 개인이 가지는 특성 능력이 리더인 사람을 만든다는 것이었다. 지금 이 자질이론이라 불리는 이것은 연구가 지속되고 있으며 천부적인 리더 특성보다는 업무와 연관된 자질로 초점이 이동해가고 있다. 특히 효과적인 리더 특성으로 성격(Hogan, Curphy & Hogan, 1994), 인지능력(Load, DeVader & Alliger, 1986) 또는 가치관(Baltzell, 1980) 등이 포함된 측면으로 연구되었다.⁶⁾

그 다음 연구 흐름은 리더십 행태 및 기능 이론이다. 이 연구에서는 리더의 타고난 자질보다 리더의 행동양식, 유형에 초점을 맞춘 연구로 대표적으로 Ohio State 연구가 있는데 리더십 행동을 다양하게 발견하고 측정까지 할 수 있는 도구를 만들었다.

5) , 최석봉, 문재승, 리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향, 산업경제연구 제22권 제6호 2009

6) 이상호, 경영학계의 주요 리더십이론 및 국내 연구동향, 한국인사관리학회, 2001

이를 바탕으로 리더십 행동과 조직효과성과의 관계를 연구하기도 하였다 (Fleishman, 1957) 여기서 나온 리더십 행동의 두가지 특징이 있는데 바로 구조주의와 배려이다. 구조주의는 과업을 중시하는 리더십 행동이고 배려는 인간관계형 리더십 행동이라 볼 수 있다.

전통적 이론의 마지막으로 리더십 상황조건적합 이론이 있는데 언제나 통하는 적합한 상황이론은 없으며 리더십 특성이나 행동에 상황요인을 추가하여 적합성을 맞추는 이론이다. 주요 이론으로는 Fiedler(1967)의 리더십 상황이론, Vroom-Yetton(1973)의 의사결정 모형, House and Mitchell(1974)의 경로-목표이론, Hersey and Blanchard(1988)의 상황적 리더십이 있다.

[표 2] 고전적 리더십 이론

구 분	이 론	내 용
고전적 이론	특성(자질)이론 (Trait Theory)	천부적 자질이 초기 접근이지만 구별되는 효과적인 리더 특성 존재 (Stogdill, 1974)
	행태 및 기능이론 (Behavioral and Functional Theories)	효과적인 리더십의 행위와 유형이 존재(Ohio state연구, Michigan 연구, Blake and Mouton 1991)
	상황조건적합이론 (Contingency Theories)	모든 상황 적합 방법 없음 우연적이거나 상황에 의존한 경우 대부분

자료: 이상호 경영학계의 주요리더십이론 및 국내연구동향, 한국인사관리학회, 2001

2) 현대적 리더십이론

1980년대 이후 경영환경이 급변함에 따라 새로운 리더십 이론이 개발되고 있다. 그 대표적인 이론으로 변혁적 리더십(Bass, 1985), 카리스마 리더십(Conger & Kanungo, 1987), 비전리더십(Sashikin, 1988), 문화적 리더십(Trice & Beyer, 1991), 등이 있다. 그러나 많은 학자들은 Burns에 의해 최초로 사용된 변혁적리더십 이론을 주된 것으로 그리고 다른 이론들은 부수적인 것으로 거론한다. 이중, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십에 대한 연구는 리더십 연구들 중 가장 많이 이루어진 분야 중 하나일 것이다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 영향을 분석한 초기 연구에서는 각각의 리더십이 추가적 노력, 상사에 대한 만족, 상사의 유효성 등과의 상관관계가 분석되었다. Hbwell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔으며, 국내에서는 임준철·윤정구(1999) 와 윤대혁·정순태(2006)도 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 또 이화용(2004)도 변혁적 리더십 중 개별적 배려와 영감적 동기부여가 부하의 직무만족과 혁신적 행동에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 보여주고 있다.

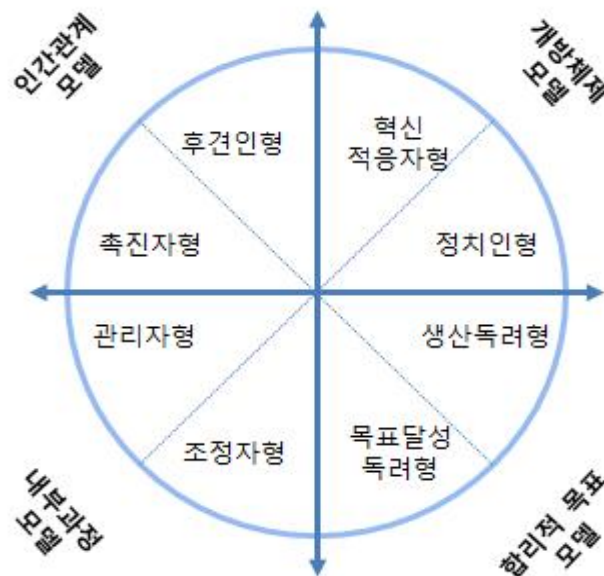
거래적 리더십은 변혁적 리더십과 대비되는 개념으로 전통적인 보상과 처벌 또는 상호 교환관계에 근거하는 리더십 스타일이다. 예외에 의한 관리를 하는 하급자가 자신의 생각과 다른 방식으로 업무를 수행하는 것을 허용하지 않음으로써 늘 일상적인 틀을 유지하려 한다. 다시 말하면, 과업수행에 있어 변화나 혁신적인 아이디어 보다는 과거의 업무관행을 유지하는 부하를 선호한다.

이러한 정의로 볼 때 거래적 리더는 변혁적 리더와는 달리 부하를 단기적인 거래의 관계 대상으로 인식하며, 과업수행에 필요한 그 이상의 작업과 어떠한 변화도 원하지 않으며, 따라서 창의성 및 혁신행동에는 그다지 영향을 미치지 않을 것으로 추론할 수 있다.

3. 경쟁가치모형 리더십

Quinn 등에 의해 발전된 경쟁가치모형은 상반된 속성을 통합하여 반영하고 있다. 리더의 유효성에 초점을 맞춘 경쟁가치모형은 리더들이 경험하게 될지도 모르는 여덟 가지 경쟁적인 역할을 설명하고 있다.

[그림 1] 경쟁가치모형 리더십 유형과 능력



Quinn, R. E. and S. Faerman and M. Thompson and M. McGrath.(2003: 16)

1) 인간관계 모형

촉진자형 리더 : 본인에 대한 비난을 포함하여 어떤것도 금기시 하지않고 개방적인 태도를 유지한다. 조직을 단결시키고 팀워크를 향상시켜 조직 내의 갈등을 예방한다.

후견인형 리더 : 사람을 가장 중요한 자산으로 생각하며, 조직구성들에게 헌신적인 태도를 유도한다. 후견인형 리더는 사람에 대한 관심과 배려를 통해 인적개발에 몰두한다.

2) 개방체제 모형

혁신적응자형 리더 : 혁신자형은 변화하는 환경에 잘 적응하고 대처하며, 비전을 제시하고 이를 실현할 수 있는 방법을 찾을 줄 알며, 때로는 위험을 주저하지 않는다. 이 유형은 미래를 그릴 줄 아는 창의적이며 현명한 이상주의자들이며 혁신적인 혁신적인 생각은 반드시 필요한 것이며 바람직하다는 것을 다른 사람들에게 확신시켜 줄 수 있는 사람이다.

정치가형 리더 : 정치적으로 기민해야 하며 설득적이며 영향력을 행사할 줄 알며 힘이 있어야 한다. 조직 외부의 사람들을 만나 조직의 대표자로서 협상하며 외부의 자원을 획득하기 위한 노력을 경주한다.

3) 내부과정 모형

관리자형 리더 : 조직안에서 어떤 일이 일어나고 있는지, 조직 구성원들이 규정에 순응하고 있는지, 정해진 목표는 달성하고 있는지의 여부를 알고 싶어 한다. 관리자형 리더는 세부적인 사항, 통제, 분석에 매우 주의를 요할 것을 주장하며, 지속적으로 어떤 일이 발생하고 있는지를 확인하려 한다.

조정자형 리더 : 조정자형은 시스템 구조와 일의 흐름이 원활하게 유지되도록 신뢰와 믿음을 바탕으로 하부 조직을 조정하고, 협조시킨다. 일을 계획하고 조직하며 협조하는 참모노력과 위기관리, 기술, 지원, 일상적인 일까지도 원활하게 이루어지도록 도와준다는 것이 특징이다.

4) 합리적 목표 모형

생산독려형 리더 : 이 유형은 일을 최우선으로 생각하며, 생산성을 높이는데 초점을 맞추어 조직구성원들의 동기를 유발하는데 적극 개입한다. 과업 지향적이며 일을 우선시하고 높은 관심, 동기, 열성 추진력을 가진 사람이다.

목표달성형 리더 : 달성해야 할 목표를 정확하게 알려주고, 또 그것을 달성하기 위해서는 어떤 방법으로 일을 해야 하는지를 구체적으로 지시하는 등 주도적 역할을 한다. 문제를 정의하고 대안을 선택하며 목표를 설정하고 역할과 과업을 정의하고 규정과 방침을 만들고 지침을 내리는 결정적인 역할을 주도하는 리더이다.

제 2 절 조직문화

1. 조직문화의 개념

문화란 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공동으로 소유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념이다. 다시 말해서 문화란 사회구성원의 행동과 사회체계를 형성하고 이들을 연결하고 조정하는 종합요소라고도 할 수 있다.

이와 같은 문화개념은 전통적으로 거시적인 사회체계를 분석단위로 삼고 있는 인류학이나 사회학에서 중점적으로 연구되어 왔다. 이러한 거시적인 문화개념을 사회체계를 구성하는 미시적인 조직체계 수준에 적용한 것이 조직문화(organizational culture) 개념이다.

조직문화에 관한 주제가 많은 관심을 끌기 시작한 것은 1980년대 미국에서 부터였다. 그 이유는 당시 일본의 일부기업이 동종의 미국 기업과의 경쟁에서 성공을 거두는 것이 발견되고 그 원인을 문화에서 찾게 되었기 때문이다.

문화에 초점을 맞춘 많은 저서와 보고서들이 나왔으며, 이러한 연구들은 조직의 효과성을 결정하는 주요요인이 문화라고 주장하고 있다(Deal & Kennedy, 1982). 최근에 조직문화가 기업 생존전략의 핵심주제로서 부각되고 있으며, 21세기 글로벌 기업들의 주요 이슈로서 많은 연구자들이 철학과 조직문화가 강한 기업이 승리한다는 믿음을 가지고 있다.

조직문화를 연구한 대표적인 학자들의 조직문화개념을 살펴보면 다음과 같다

Schein (1983)은 조직문화를 조직 또는 집단이 내외 환경에 적응하고 조직 내부를 통합하는 문제를 해결하는 과정에서 특정집단이 고안, 발견, 개발하는 기본가정 들의 패턴으로서 오랜 기간 동안 조직구성원이 타당한 것으로 여기며 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들여 지고, 새로운 구성원에게는 조직의 대내외적 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되어 지는 것으로 정의하고 있다. 또한 Schein (1985) 은 그의 저서 「조직문화와 리더십 (Organizational Culture and Leadership)」에서 조직문화가 조직 내의 다양한 현상들을 설명하고, 조직의 유효성을 증진하기도 하고 방해하기도 하며, 리더십은 이러한 조직문화를 형성하고 변화시키는 기본 과정임을 말하고 있다. 즉, 조직문화는 외부환경에 적응해 가면서 조직의 설립자나 최고경영자 및 조직구성원들간의 상호작용의 과정을 통해 형성된다. 그러나 조직문화를 창조하고 관리하며, 필요에 따라서는 이를 파괴하거나 변화시키는 주도적인 역할을 하는 것은 최고경영자임을 밝힘으로써 리더십과 조직문화간의 밀접한 관련성이 있음을 말해주고 있다.

또다른 학자 Pettigrew(1979) 는 조직문화를 상징, 언어, 이념, 신념, 의례, 전통 등 조직개념의 총체적 근원이라고 정의하였다.

Robbins(1991) 는 조직문화를 한 조직을 다른 조직과 구별시키는 것으로써 조직구성 원에 의해 유지되는 공유된 의미의 체계라고 정의하였다.

Davis(1984) 는 조직문화를 “ 조직구성원들에게 의미를 부여하고 조직 내에서의 행위에 대한 규칙을 제공해주는 공유된 신념과 가치이다 ” 라고 정의 내렸다. Hatch(1993) 는 조직문화를 조직구성원 들이 공유하고 있는 가치 및 가정으로서 인공물 및 상징으로 전달되는 것으로 정의 하고 있다. 그는 문화요소들인 가정과 가치, 가치와 인공물, 인공물과 상징 그리고 상징과 가정간에 상호 역동성을 설명한 것으로

조직문화를 이해하는데 있어 새로운 시각을 제시하고 있다.

조직문화 역시 수많은 정의가 존재하고 있으나 대표적인 몇 가지를 요약하면 다음과 같다.

[표 3] 조직문화 정의

학 자	정 의
Van Maanen(1979)	사용하는 언어라든가 정의와 태도 등을 둘러싼 의식 등과 같이 사람들이 상호 작용할 경우 나타나는 행위의 규칙성
Tagiuri& Litwin (1968)	조직의 물리 설비 그 조직의 구성원들이 고객이나 외부인들과 하는 방식에 의해 한 조직이 달하는 느낌 또는 분위기
Ouchi(1981) Pascale& Athos(1981)	작업집단 속에서 발전되는 규범, 예컨대 호손연구의 권선 작업실에서 규범으로 굳어져만 가고 있었던 공정한 하루의 작업량에 대한 공정한 하루의 보수와 같은 특별한 규범, 구성원이나 고객에 대한 조직의 정책방침을 이끄는 철학
Schein(1978) Van Maanen(1979)	신참자가 조직의 구성원으로 용인되기 위하여 알아야 할 그 조직 내의 절차들, 즉 그 조직에서 어울리기 해 필요한 게임의 규칙들
Deal& Kennedy (1982)	한 조직에서 신봉하는 지배적인 가치관으로 제품의 품질이나, 가격 선도와 같은 것들

자료 : Schein, E. H. (1988)

2. 경쟁가치모형 조직문화

조직문화의 유형분류는 연구자들의 연구초점에 따라 다양하게 제시되고 있다. 그것은 조직문화가 매우 포괄적이기 때문에 공통적인 기준을 설정하기가 어렵기 때문이다. 이 연구에서는 조직문화를 연구하기 위한 분석틀로서 Quinn의 경쟁가치모형을 이용하고자 한다.

경쟁가치모형에 있어서 조직문화 유형은 두 가지 차원을 기준으로 분류된다. 변화와 안정의 상반된 가치, 내부지향과 외부지향의 상충된 가치가 그것이다. 이 두가지 차원의 교차에 의해 아래 그림과 같이 관계지향 문화(Clan culture), 혁신지향 문화(Adhocracy culture), 위계지향 문화(Hierarchy culture), 성과지향 문화(Market culture)의 네가지 유형으로 분류하고 있다.

[그림 2] 경쟁가치모형 조직문화



Cameron, K. S. and Robert E. Quinn. (1999: 45)

1) 인간관계 모형 : 관계지향 문화

관계지향문화는 유연한 조직구조를 지향하고 외부환경보다 내부에 대한 관심에 더 주의를 기울인다. 관계문화가 발달한 조직에서는 개인의 발전, 팀워크, 조직구성원의 참여 등이 강조되며, 조직의 발전은 이러한 요소들에서 달성될 수 있으며, 리더의 주요과업은 조직구성원들에게 권한을 위임하고, 이들의 참여와 헌신, 충성심을 촉진시키는 것이다.

2) 개방체제모형 : 혁신지향 문화

혁신지향문화는 유연성 있는 조직구조를 지향하며, 내부적 문제보다는 외부적 문제에 더 많은 비중을 둔다. 이 문화가 발달한 조직은 변화의 물결에 적응성 있게 잘 반응하며 혁신적이고 창의적인 생각으로 변화를 관리하며 위험을 기꺼이 감수할 준비가 되어 있다. 혁신지향문화는 위계지향문화와 정반대되는 문화유형으로 서로 상반되는 가치와 속성을 가지고 있다.

3) 내부과정 모형 : 위계지향 문화

위계지향문화는 통제위주의 조직구조를 지향하고 내부적 문제에 관심을 기울인다. 위계지향문화가 발달한 조직은 규정, 규제, 질서를 강조하고, 원만한 조직운동을 위해서는 통제와 조직내부의 효율성 증진 등이 강조된다. 일반적으로 대규모 조직과 정부기관이 이러한 위계지향 문화에 지배되는 경향이 있다.

4) 합리적 목표 모형 : 과업지향 문화

과업지향문화는 안정적, 통제 중심의 조직구조를 지향하고 내부에 대한 관심보다 외부환경에 중심을 둔다. 과업지향문화가 발달한 조직의 핵심가치는 생산성과 경쟁력이며 리더는 생산성을 향상시키기 위해서 매우 열성적으로 부하들을 독려하며 조직을 결속시키기 위해서 경쟁에서 승리할 것을 강조한다. 이 유형의 문화를 가지고 있는 조직은 결과 지향적인 작업장이다.

제 3 절 리더십, 조직문화 선행연구

국내의 리더십, 조직문화와 조직효과성 관련 연구 한 상당 수 진행되어 왔으나, 대부분 리더십과 조직문화를 분리하여 분석을 수행하였으며 이 두 주제들을 동시에 다룬 연구는 많지 않은 실정이다. 더욱이 부분의 연구가 기업조직을 중심으로 정부조직 연구로 확대되는 상황 속에서 기업조직과 정부조직의 성격이 혼합되어 있는 공기업을 대상으로 한 연구는 아직 부족한 실정이다.

이러한 가운데 경쟁가치모형을 중심으로 리더십과 조직문화를 연계하여 실증분석을 한 연구사례는 다음과 같다.

김호정(2003)은 조직문화와 리더십의 어떤 유형들이 서로 결합되는 것이 조직효과성을 향상시키는지 확인하기 위해 조직문화와 리더십 유형간의 적합관계와 부적합관계를 알아보았다. 리더십과 조직문화 모두 경쟁가치모형에 추출한 유형을 사용하였으며, 조직문화와 리더십간 6가지 적합관계, 3가지 부적합관계, 7가지 중간관계에 대해 각각 조직몰입과 직무만족 결과를 제시하였다. 연구결과 적합/부적합 관계간에 구성원들의 조직몰입과 직무만족의 차이가 발견되었다.

신용일(2007)은 경쟁가치모형을 이용하여 리더의 역량 수준과 조직문화의 수준이 혁신결과의 차이를 가져오는지를 알아보기 위해 최고단계를 받은 기관과 낮은 평가를 받은 기관을 구분하여 두 집단 사이에 유의미한 차이가 있는지 분산분석으로 확인하였다. 연구결과 혁신우수 부처와 열위 부처와는 유의미한 차이가 있었으며, 우수 부처가 혁신적인 문화수준이 높고 계층적 문화가 낮음을 확인하다.

조경호·김정필(2005)은 지방자치단체의 조직 효과성 제고를 위한 리더십 영향 요인을 분석하기 위해 경쟁가치모형의 8가지의 리더십 유형을 독립변수로 사용하였다. 또한 조절변수로 경쟁가치모형의 4가지 조

직문화 유형을 이용하여 분석한 결과 유연지향 리더십과 균형추구 복합 경쟁가치 리더십이 조직효과성을 높이는데 유리하며, 조직문화가 자치 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향의 정도를 강화하는 것을 확인하였다.

한봉주(2008)의 연구에서는 A기업을 대상으로 리더십(변혁적-거래적 리더십)과 조직문화(경쟁가치모형에서 4개 유형 도출)를 모두 고려하여 구성원의 조직몰입과 직무만족에 대한 성과 측정을 하였다. 연구결과 조직효과성에는 합의문화, 개발문화 그리고 핵심변혁적 리더십이 크게 영향을 미치고 있었고 조직효과성에 영향을 미치는 조직문화, 리더십 변수는 사업분야별로 차이를 확인하였다.

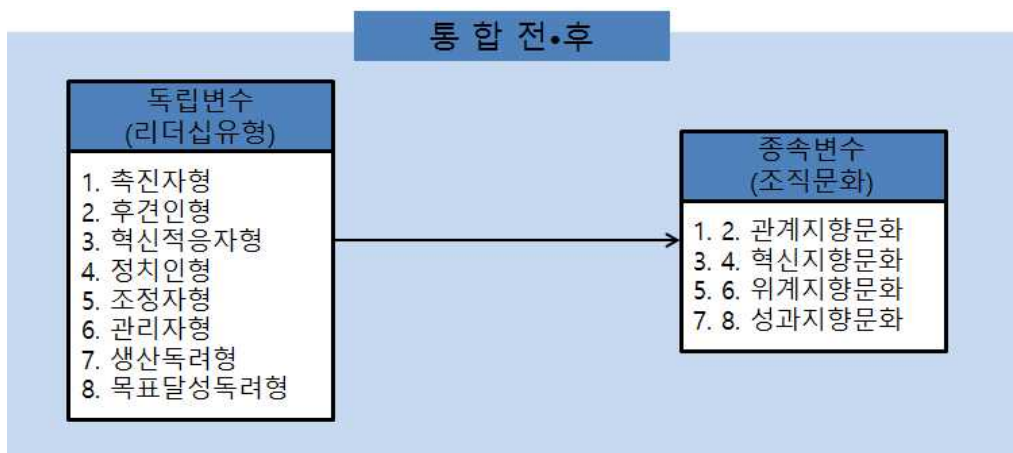
이상에서와 같이 경쟁가치모형을 중심으로 리더십과 조직문화를 연계하여 분석한 국내 실증연구는 아직 많지 않으며 공익 성격과 기업 성격이 복합되어 있는 공기업을 대상으로 한 연구는 찾아보기 어려운 상황이다.

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형

이 연구는 경쟁가치모형의 관점에서 공공기관 통합조직의 리더십 유형과 조직문화 유형을 연구하는 것이다. 연구의 진행을 위해서 독립변수, 종속변수를 각각 리더십 유형과 조직문화로 구성하였다. 독립변수인 리더십 유형으로는 촉진자형, 후견인형, 혁신적응자형, 정치인형, 조정자형, 관리자형, 생산독려형, 목표달성독려형 등 8가지 유형으로 분류하였고, 종속변수인 조직문화 유형은 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 성과지향문화 등 4가지로 구성하였다. 각 변수 사이의 관계는 아래 그림과 같다.

[그림 3]리더십 변화와 조직문화 영향에 대한 연구모형



제 2 절 연구가설

본 연구에서 리더십과 조직문화의 유의한 영향을 밝히려는 가설에 대한 근거는 Quinn의 경쟁가치 리더십 모델을 활용한다.

가설1. 리더십유형은 조직문화에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1) 촉진자형 리더십 유형은 관계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2) 후견인형 리더십 유형은 관계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3) 혁신적응자형 리더십 유형은 혁신지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4) 정치인형 리더십 유형은 혁신지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-5) 조정자형 리더십 유형은 위계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-6) 관리자형 리더십 유형은 위계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-7) 생산독려형 리더십 유형은 성과지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-8) 목표달성 독려형 리더십 유형은 성과지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 통합 전과 후에 리더십 유형의 차이가 있을 것이다.

- 2-1) 통합 이후 촉진자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-2) 통합 이후 후견인형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-3) 통합 이후 혁신적응자형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-4) 통합 이후 정치인형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-5) 통합 이후 조정자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.

- 2-6) 통합 이후 관리자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-7) 통합 이후 생산독려형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-8) 통합 이후 목표달성 독려형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.

가설3. 통합 전과 후 조직문화에 차이가 있을 것이다.

- 3-1) 통합 이후 관계지향 문화 정도가 낮아졌을 것이다.
- 3-2) 통합 이후 혁신지향 문화 정도가 높아졌을 것이다.
- 3-3) 통합 이후 위계지향 문화 정도가 낮아졌을 것이다.
- 3-4) 통합 이후 성과지향 문화 정도가 높아졌을 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

본 연구를 위해서는 독립변수, 8가지 리더십 유형에 대한 측정, 종속변수, 4가지 조직문화 유형에 대한 측정이 필요하다.

1. 독립변수

본 연구에서 리더십의 유형은 Quinn에 의한 경쟁가치진단 설문 양식을 활용하였다.(Quinn, 1988: 131, 139) 이 설문지는 경쟁가치모형을 기본으로 8가지의 리더 행동을 분류하여 총 16개의 리커트 타입을 활용한 5점 척도로 총 16개 문항으로 구성되어 있다.

[표 4] 독립변수

리더십 유형	설 명
촉진자형 리더	사람들 간 갈등과 분쟁을 중재, 단결심 및 사기 고양, 조직구성원들 참여 적극적 유도, 조직의 문제를 쉽게 해결하는 특성 가진 유형
후견인형 리더	사람 향한 관심과 배려 통해 인적개발 강조. 남의 말을 잘 들어주고, 정당한 요구 수용, 칭찬과 신뢰 적극적 표현하는 유형
혁신적응자형 리더	적응과 변화용이. 변화하는 환경에 주의를 기울이며, 주요한 시대적 흐름을 식별, 요구되는 변화 개념화하고 투영, 불확실성과 위험을 감수. 또한 미래를 그릴 줄 아는 창의적이며 현명한 이상주의자들, 혁신적인 생각을 그려내고 이를 실현할 수 있는 방법 찾는 유형
정치가형 리더	조직외부 사람들을 만나 조직의 대표자로서 협상, 외부의 지지와 자원을 획득하기 위해 노력, 정치적으로 기민하고, 영향력을 행사하여 조직 성장을 추구하는 유형
조정자형 리더	시스템의 구조와 흐름을 잘 유지하는 유형. 일을 계획하고 조직하며 협조하는 참모노력과 위기관리, 기술 지원 일상적인 일까지도 원활하게 이루어지도록 조정하며 도와주는 자세를 가진 유형
관리자형 리더	데이터와 양식을 취급하고, 일상적인 정보를 검토하고 처리, 현장을 조사하고 감독하며 보고서와 기타 문서들을 검토하는데 매우 열성을 보이는 유형
생산독려형 리더	과업 지향적, 일 우선으로 생각, 업무에 대한 높은 관심, 동기, 열성, 추진력을 가진 유형
목표달성형 리더	목표달성을 명확, 문제, 역할, 과업을 정의 규정과 방침을 만들고 지침을 내리는 결정적 주도자 유형

2. 종속변수

조직문화 유형은 김호정(2002b)의 ‘경쟁가치모형의 조직문화척도’를 활용하였다. 역시 경쟁가치모형의 조직문화 유형을 설명하면서 리커트 타입을 활용한 5점 척도로 총 16개 문항을 구성하였다.

[표 5] 종속변수

조직문화	설 명
관계지향문화(집단문화)	사람에 대한 관심, 고객에 대한 세심한 배려 등과 같은 내부분제를 중시. 이러한 문화가 형성된 조직은 마치 가족과 유사, 가치와 목표의 공유, 응집력, ‘우리’라는 의식이 조직에 스며들어 있음.
혁신지향문화(발전문화)	유연성과 조직의 외부적 환경에 대한 적응 강조. 기본적인 가정은 혁신적이고 선도적인 주도권을 잡아야 성공에 이를 수 있다는 것.
위계지향문화(위계문화)	안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 내부적 질서 중시. 규정, 규제, 질서유지 강조, 원만한 조직운영을 위해서는 통제와 조직내부의 효율성 증진 등이 강조.
성과지향문화(합리문화)	인간관계와 같은 내부적 관심보다 공급자, 고객, 계약자, 허가자, 규제자 등 외부 관계당사자와의 거래에 초점. 핵심가치는 경쟁력, 생산성, 명확한 목표설정 등, 조직은 결과 지향적.

3. 통제변수

리더십 유형과 조직문화에 대한 본 연구에서 통제변수는 성별, 연령, 결혼여부, 근속연수, 직급, 근무부서, 직종, 통합전 소속 등 각 변수에 영향을 미치는 개별적 특성을 포함시켰다.

[표 6] 인구통계변수

인구통계학적 변수	설명
성별	남 / 여
연령	20대 ~ 50대
결혼여부	미혼 / 기혼
근속연수	5년미만 ~ 20년이상
직급	2급이상 ~ 6급, 기타
근무부서 형태	본사 ~ 지역·사업본부 현장
직종	행정직 ~ 조경직, 기타
통합전 소속	대한주택공사 / 한국토지공사

제 4 절 자료의 수집 및 설문지 구성

1. 표본선정 및 자료수집

한국토지주택공사는 약 6400명으로 구성되어 있고, 본사조직, 지역본부 조직, 사업본부조직으로 구성되어 있다. 이 연구를 위해서 각 부서에서 2명씩을 설문조사 대상으로 하여 180명을 표본으로 선정하였다.

설문조사는 온라인 설문조사를 실시하였고, 총 표본 180명 중 129명이 응답하였고, 수집된 데이터의 오류검사를 하여 최종 115명의 설문지를 최종분석에 사용하였다.

2. 설문지 구성

본 연구의 설문지는 총 36개의 문항으로 이루어져 있다. 리더십 유형과 조직문화 변수에 5점 척도 리커도 척도를 활용하여 설문지 구성하였고, 독립변수인 리더십 유형에 16개, 종속변수인 조직문화 유형에 16개, 인구통계학적특성에 8개 총 40문항으로 구성하였다. 단, 리더십과 조직문화 유형은 통합의 전후로 얼마나 차이가 있는지 알아보기 위해 각각 응답하도록 하였다.

[표 7] 설문구성 내역

측정변수			문항수	척도
독립 변수	리더십 유 형	촉진자형	2	Likert 5점 척도
		후견인형	2	Likert 5점 척도
		혁신자형	2	Likert 5점 척도
		정치가형	2	Likert 5점 척도
		조정자형	2	Likert 5점 척도
		관리자형	2	Likert 5점 척도
		생산독려형	2	Likert 5점 척도
		목표달성형	2	Likert 5점 척도
종속 변수	조직 문화	관계지향	3	Likert 5점 척도
		혁신지향	4	Likert 5점 척도
		위계지향	4	Likert 5점 척도
		성과지향	5	Likert 5점 척도
통제변수		인구통계	8	-

3. 통계적 분석 방법

본 연구에서는 SPSS 21ver. 프로그램을 이용하여 자료를 분석하였다. 표본의 구체적인 분석으로는 첫째 조사대상자들의 일반적 특성을 위해 빈도분석, 기술통계분석을 사용하였다. 둘째 변수 확정을 위해 요인분석

및 신뢰도 분석, 변수간 상관관계분석, 독립변수 분석을 위한 T-test 분석을 실시하였다. 셋째 변수간 상관관계를 파악하기 위해 Pearson의 상관관계분석을 사용하였다. 넷째 변수간 미치는 영향을 파악하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 마지막으로 동일표본간 평균차이 검증을 위해 대응표본 t-test를 사용하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 타당성 및 신뢰도 분석

타당성 검증, 즉 요인분석은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것이다. 요인분석은 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다. 이것은 측정도구의 타당성을 판정하는 것이기 때문에 본 연구에서는 이를 타당성 검증이라고 했다. SPSS에서 실시하는 요인분석을 탐색적 요인분석이라고도 하는데, 본 연구에서도 척도 순화과정을 통하여 먼저 일부항목을 제거하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 베리맥스 방식을 채택하였다. 본 연구에서는 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 0.40 이상을 기준으로 하였다.

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것이다. 즉, 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다. 이는 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것이다. 신뢰도 분석의 결과는 Cronbach α 와 같은 신뢰도척도를 계산한 값을 가지고 판단하였다.

본 연구에서는 독립변수인 리더십 유형의 타당성 검증을 통합 전과 후에 대해 각각 실시하였다. 변수의 하위인 촉진자형, 후견인형, 혁신자형, 정치가형, 생산독려형, 목표달성형은 각각 2개의 문항을 채택하였고, 관리자형과 조정자형은 요인적재치가 작은 1개 문항을 제거하여 1문항씩을 채택하였다.

[표 8] 독립변수 요인분석(통합전 리더십 유형)

통합전	성분							
	1	2	3	4	5	6	7	8
q12_1	.849	.061	.236	.201	.027	.188	.059	.195
q11_1	.791	.315	.059	.277	.140	.200	.140	.047
q7_1	.491	.704	.073	-.131	.341	.124	.096	-.019
q3_1	.275	.200	.764	.258	.065	.158	.164	.213
q4_1	.262	.205	.716	.341	.306	.077	.097	.136
q9_1	.045	.343	.067	.837	.095	.234	.066	.153
q10_1	.326	.004	.273	.766	.068	.104	.293	.180
q1_1	.218	.357	.255	.086	.750	.197	.108	.225
q2_1	.278	.374	.148	.281	.566	.088	.477	-.072
q5_1	.154	.172	.081	.115	.090	.913	.118	.189
q13_1	.267	.073	.216	.095	.017	.389	.771	.013
q14_1	.323	.315	.241	.246	.385	.053	.606	.174
q15_1	.092	.143	.214	.127	.119	.310	.230	.807
q16_1	.142	.197	.242	.119	.218	.066	.175	.864
Eigen-value	2.448	2.018	1.736	1.392	1.378	1.305	1.248	1.081
설명력	17.484	14.415	12.402	9.940	9.840	9.318	8.916	7.724
누적설명력	17.484	31.899	44.301	54.242	64.082	73.400	82.315	90.040

[표 9] 독립변수 요인분석(통합후 리더십 유형)

통합후	성분							
	1	2	3	4	5	6	7	8
q14_2	.835	.235	.095	.261	.141	.004	.029	.247
q13_2	.766	.175	.252	.076	.266	.291	.220	-.051
q5_2	.351	.507	.411	.195	-.014	.219	.185	.454
q2_2	.332	.208	.781	.275	.124	.191	.088	.112
q1_2	.220	.255	.764	.001	.346	.208	.187	.136
q3_2	.160	.466	.240	.686	.246	.058	.094	.232
q4_2	.271	.100	.249	.666	.099	.292	.438	.142
q12_2	.252	.389	.378	.396	.629	.148	.024	-.014
q11_2	.199	.102	.254	.130	.867	.063	.212	.109
q7_2	.189	.219	.168	.127	.092	.872	.130	.117
q15_2	.551	.389	.199	-.007	.150	.041	.636	.038
q16_2	.118	.320	.229	.513	.149	.239	.590	.240
q10_2	.173	.231	.219	.472	.248	.104	.131	.713
q9_2	.205	.191	.181	.201	.561	.107	.134	.656
Eigen-value	2.327	2.185	1.925	1.744	1.652	1.109	.974	.907
설명력	16.622	15.605	13.749	12.458	11.799	7.923	6.955	6.480
누적설명력	16.622	32.227	45.976	58.435	70.234	78.157	85.112	91.592

종속변수인 조직문화의 타당성 검증에서는 변수의 하위 변수인 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 성과지향에서 아래와 같은 요인분석 결과를 얻었다.

[표 10] 종속변수 요인분석(통합전 조직문화 유형)

통합전	성분			
	1	2	3	4
Q17_1	.891	-.043	.064	.194
Q18_1	.875	.088	.189	.134
Q19_1	.851	.062	.002	-.169
Q30_1	-.007	.808	-.009	.012
Q29_1	.152	.804	.022	-.066
Q31_1	.010	.772	-.109	.021
Q32_1	-.025	.525	.043	.345
Q22_1	.143	-.237	.762	-.001
Q21_1	.240	.099	.738	.042
Q20_1	-.099	.220	.648	.096
Q24_1	.101	-.010	.544	-.274
Q23_1	-.185	-.253	.426	.177
Q25_1	.129	.075	.044	.732
Q26_1	.168	-.114	.029	.721
Q27_1	-.190	.367	.129	.491
Q28_1	-.080	.037	-.262	.355
Eigen-value	2.528	2.518	2.164	1.749
설명력	15.797	15.737	13.528	10.930
누적설명력	15.797	31.534	45.062	55.992

[표 11] 종속변수 요인분석(통합후 조직문화 유형)

통합후	성분			
	1	2	3	4
Q23_2	.825	.102	.243	.198
Q22_2	.732	.114	.175	-.005
Q24_2	.731	.282	.262	.066
Q21_2	.714	.340	.024	.066
Q20_2	.699	.426	.186	.076
Q27_2	.173	.870	.097	.133
Q25_2	.321	.776	.197	.091
Q26_2	.334	.727	.372	.086
Q28_2	.427	.551	.411	.024
Q17_2	.228	.128	.876	-.040
Q18_2	.119	.278	.846	.132
Q19_2	.523	.202	.637	.098
Q32_2	.022	-.164	.066	.806
Q30_2	-.119	.196	-.023	.771
Q31_2	.247	.150	.001	.631
Q29_2	.298	.190	.303	.454
Eigen-value	3.681	2.850	2.534	1.965
설명력	23.006	17.812	15.838	12.282
누적설명력	23.006	40.819	56.656	68.939

이번에는 신뢰도 분석이다. 요인분석을 통해 나온 항목들로 신뢰성을 파악하였다. 크론바흐 알파계수가 일부 문항 제외하고 모두 0.7이상으로 본 연구에서 사용한 요인들의 신뢰도는 높은 편으로 볼 수 있다고 하겠다.

[표 12] 독립변수 신뢰도 분석 결과

구분	하위변수	항목	Cronbach's
통합 전	촉진자형	q9_1, q10-1	0.784
	후견인형	q11_1, q12_1	0.750
	혁신자형	q13_1, q14_1	0.717
	정치가형	q15_1, q16_1	0.637
	조정자형	q5_1, q6_1	0.773
	관리자형	q7_1, q8_1	0.767
	생산독려형	q1_1, q2_1	0.806
	목표달성형	q3_1, q4_1	0.864
통합 후	촉진자형	q9_2, q10-2	0.791
	후견인형	q11_2, q12_2	0.784
	혁신자형	q13_2, q14_2	0.801
	정치가형	q15_2, q16_2	0.841
	조정자형	q5_2, q6_2	0.795
	관리자형	q7_2, q8_2	0.741
	생산독려형	q1_2, q2_2	0.878
	목표달성형	q3_2, q4_2	0.897

[표 13] 종속변수 신뢰도 분석 결과

구분	하위변수	항목	Cronbach's
통합 전	관계지향	q17_1, q18_1, q19_1	0.867
	혁신지향	q25_1, q26_1, q27_1, q28_1	0.657
	위계지향	q29_1, q30_1, q31_1, q32_1	0.741
	성과지향	q20_1, q21_1, q22_1, q23_1, q24_1	0.643
통합 후	관계지향	q17_2, q18_2, q19_2	0.847
	혁신지향	q25_2, q26_2, q27_2, q28_2	0.876
	위계지향	q29_2, q30_2, q31_2, q32_2	0.643
	성과지향	q20_2, q21_2, q22_2, q23_2, q24_2	0.873

제 2 절 기술적 분석

1. 응답자 일반적 특성

총 180명에게 설문을 보내 129명에게 응답을 받았다. 거기서 결측값들을 제외하고 115명의 응답을 채택하였다. 응답자의 일반적 특성은 아래와 같다.

[표 14] 응답자 일반적 특성

변수	구분	빈도	비율
성별	남자	87	75.7
	여자	28	24.3
연령	20대	1	.9
	30대	41	35.7
	40대	38	33.0
	50대	35	30.4
결혼	미혼	15	13.0
	기혼	100	87.0
근속연수	5년미만	1	.9
	5~10년	26	22.6
	10~15년	31	27.0
	15~20년	21	18.3
	20년이상	36	31.3
직급	2급이상	23	20.0
	3급	40	34.8
	4급	45	39.1
	5급	1	.9
	6급	6	5.2
근무부서	본사	53	46.1
	지역본부	26	22.6
	사업본부	18	15.7
	지역본부나 사업본부내 현장	18	15.7
직종	행정직	62	53.9
	건축직	19	16.5
	토목직	21	18.3
	전기직	3	2.6
	조경직	3	2.6
	기타	7	6.1
출신	대한주택공사	63	54.8
	한국토지공사	52	45.2
합계		115	100

성별 구성을 보면 남자가 87명(75.7%), 여자가 28명(24.3%)로 남성 비율이 높다. 연령대별은 20대가 1명, 30대가 41명(35.7%), 40대가 38명(33.0%), 50대가 35명(30.4%)으로 나타났다. 전체 조직 구조가 피라미드 조직이라기 보단 점차 향아리 구조로 연령대가 구성된 것으로 해석할 수 있다. 근속연수는 5년미만이 1명, 5년이상 10년미만이 26명(22.6%), 10년이상 15년미만이 31명(27.0%), 15년이상 20년미만이 21명(18.3%), 20년이상 36명(31.3%)로 집계되었다. 연령대와 마찬가지로 근속연수가 긴 직원들이 전반적으로 많이 구성되었음을 알 수 있다. 직급별로 보면 2급이상 23명(20.0%), 3급이 40명(34.8%), 4급이 45명(39.1%), 5급이 1명, 6급이 6명으로 구성되었다. 근속연수에 비해 직급을 보면 상대적으로 낮음을 알 수 있는데, 이는 조직 전체적으로 승진이 늦음을 알 수 있다. 근무부서는 본사가 53명(46.1%), 지역본부가 26명(22.6%), 사업본부가 18명(15.7%), 지역본부나 사업본부 내 현장이 18명(15.7%)으로 나타나 본사와 지역간 균형을 이루었다. 직종별로는 행정직이 62명(53.9%)이고, 건축직이 19명(16.5%), 토목직이 21명(18.3%), 전기직이 3명, 조경직이 3명, 기타가 7명으로 나타났다. 그리고 마지막으로 통합전 출신비율은 구 대한주택공사가 63명(54.8%), 구 한국토지공사가 52명(45.2%)으로 나타났다.

2. 기술적 통계분석

응답자의 변수에 대한 평균과 표준편차는 아래와 같다. 여기서 통합 전과 후 리더십 유형, 조직문화의 통계값이 산출되었으며, 이것은 상관분석과 다중회귀분석에 활용하였다.

[표 15] 독립변수(리더십 유형) 인식정도

항목		전혀 그렇지않다	별로 그렇지않다	보통이다	대체로 그렇다.	매우 그렇다
q1	전	.9	5.2	35.7	41.7	16.5
	후	3.5	11.3	20.0	44.3	20.9
q2	전	3.5	7.0	34.8	43.5	11.3
	후	3.5	8.7	26.1	44.3	17.4
q3	전	.9	5.2	47.0	42.6	4.3
	후	4.3	10.4	36.5	40.9	7.8
q4	전	.9	6.1	28.7	53.9	10.4
	후	4.3	7.0	22.6	55.7	10.4
q5	전	.0	4.3	22.6	53.9	19.1
	후	.9	10.4	40.0	43.5	5.2
q6	전	.0	6.1	35.7	47.0	11.3
	후	.9	14.8	34.8	41.7	7.8
q7	전	.0	4.3	13.9	70.4	11.3
	후	4.3	7.0	16.5	65.2	7.0
q8	전	.0	8.7	29.6	60.0	1.7
	후	4.3	16.5	34.8	38.3	6.1
q9	전	.9	7.0	35.7	52.2	4.3
	후	2.6	24.3	20.9	44.3	7.8
q10	전	.9	10.4	46.1	37.4	5.2
	후	1.7	12.2	44.3	37.4	4.3
q11	전	.9	13.9	35.7	42.6	7.0
	후	4.3	15.7	39.1	37.4	3.5
q12	전	.9	10.4	51.3	30.4	7.0
	후	1.7	21.7	40.9	32.2	3.5
q13	전	.9	12.2	60.0	25.2	1.7
	후	2.6	15.7	34.8	33.9	13.0
q14	전	.0	13.9	45.2	38.3	2.6
	후	2.6	13.0	29.6	43.5	11.3
q15	전	4.3	5.2	56.5	27.8	6.1
	후	.9	12.2	32.2	42.6	12.2
q16	전	6.1	.9	47.0	44.3	1.7
	후	.9	7.8	28.7	43.5	19.1

[표 16] 종속변수(조직문화) 인식정도

항목		전혀 그렇지않다	별로 그렇지않다	보통이다	대체로 그렇다.	매우 그렇다
q17	전	4.3	7.0	33.9	41.7	13.0
	후	14.8	20.9	43.5	20.9	.0
q18	전	.9	13.9	44.3	36.5	4.3
	후	9.6	34.8	42.6	13.0	.0
q19	전	4.3	4.3	51.3	33.9	6.1
	후	9.6	24.3	33.0	31.3	1.7
q20	전	1.7	6.1	46.1	40.9	5.2
	후	2.6	4.3	27.0	42.6	23.5
q21	전	.0	7.0	43.5	47.0	2.6
	후	.9	6.1	27.0	45.2	20.9
q22	전	2.6	16.5	40.9	37.4	2.6
	후	2.6	4.3	37.4	41.7	13.9
q23	전	.0	7.0	47.8	41.7	3.5
	후	3.5	4.3	26.1	39.1	27.0
q24	전	.0	6.1	47.8	43.5	2.6
	후	.0	13.9	29.6	35.7	20.9
q25	전	.0	4.3	52.2	43.5	.0
	후	.9	10.4	30.4	45.2	13.0
q26	전	.9	5.2	50.4	40.9	2.6
	후	.0	12.2	21.7	32.2	33.9
q27	전	.0	13.0	47.0	40.0	
	후	1.7	7.0	31.3	32.2	27.8
q28	전	.0	3.5	47.0	45.2	4.3
	후	1.7	13.0	20.9	33.0	31.3
q29	전	.0	3.5	24.3	47.0	25.2
	후	.9	11.3	31.3	47.8	8.7
q30	전	.0	6.1	20.9	51.3	21.7
	후	.0	8.7	32.2	39.1	20.0
q31	전	.0	4.3	26.1	49.6	20.0
	후	.0	12.2	49.6	29.6	8.7
q32	전	.0	2.6	31.3	44.3	21.7
	후	.9	10.4	38.3	36.5	13.9

[표 17] 리더십 변수 기술통계 분석

리더십 유형		N	평균	표준편차
통합 전	촉진자형	115	3.4391	.68232
	후견인형	115	3.3652	.73246
	혁신자형	115	3.2217	.62545
	정치가형	115	3.3043	.69992
	조정자형	115	3.7565	.68941
	관리자형	115	3.7174	.59652
	생산독려형	115	3.2000	.80350
	목표달성형	115	3.5565	.69700
통합 후	촉진자형	115	3.5743	.83165
	후견인형	115	3.1696	.79716
	혁신자형	115	3.4348	.88487
	정치가형	115	3.6261	.82940
	조정자형	115	3.4130	.75295
	관리자형	115	3.4435	.81855
	생산독려형	115	3.6565	.95597
	목표달성형	115	3.7913	.88353

[표 18] 조직문화 변수 기술통계 분석

조직문화		N	평균	표준편차
통합 전	관계지향	115	3.3826	.76884
	혁신지향	115	3.3891	.39624
	위계지향	115	3.8826	.59725
	성과지향	115	3.3843	.46351
통합 후	관계지향	115	2.7362	.82066
	혁신지향	115	3.7587	.84936
	위계지향	115	3.5239	.59602
	성과지향	115	3.7287	.75913

제 3 절 상관관계 분석

상관관계 분석은 본 연구에서 사용하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해서 실시하고, 만약 관련이 있다면 어느 정도 관련이 있는지를 파악하기 위해서 이용한다. 이를 위해서 리더십 유형과 조직문화 간의 이변량 상관관계분석을 실시하였다.

아래 [표 19]에서 분석결과를 보면, 리더십 유형 8가지 촉진자형, 후견인형, 혁신가형, 정치가형, 조정자형, 관리자형, 생산독려형, 목표달성형 변수가 조직문화 유형과 긍정적인 상관관계를 보였다. 가설 1이 상관관계 분석에서 큰 관련성이 있음을 보여준다. 자세히 살펴보면 통합전에 촉진자형, 후견인형은 관계지향과 정(+)의 상관관계, 조정자형, 관리자형은 위계지향과 정(+)의 상관관계, 생산독려형, 목표달성형은 성과지향과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 다만 혁신자형, 정치가형도 혁신자형과 정(+)의 상관관계를 보이지만, 혁신자형은 위계지향과 정치가형은 관계지향과 더 높은 상관관계를 보인다.

통합후에는 통합전보다 더 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타난다. 촉진자형-관계지향($r=0.620$), 후견인형-관계지향($r=0.650$), 혁신가형-혁신지향($r=0.605$), 정치가형-혁신지향($r=0.760$), 생산독려형-성과지향($r=0.692$), 목표달성형-성과지향($r=0.724$)으로 통합전보다 높게 나타났다. 하지만 조정자형-위계지향($r=0.449$), 관리자형-위계지향($r=0.464$)로 나왔지만 이보다 더 높은 상관관계를 가진 변수가 있는 것으로 나왔다.

[표 19] 리더십과 조직문화 상관관계(통합전)

변수	구분	관계지향	혁신지향	위계지향	성과지향
촉진형	Pearson 상관계수	.360**	-.013	.354**	.169
	유의확률 (양쪽)	.000	.890	.000	.071
후견형	Pearson 상관계수	.510**	-.154	.254**	.138
	유의확률 (양쪽)	.000	.100	.006	.140
혁신형	Pearson 상관계수	.199*	.193*	.417**	.239*
	유의확률 (양쪽)	.033	.039	.000	.010
정치형	Pearson 상관계수	.366**	.202*	.325**	.242**
	유의확률 (양쪽)	.000	.031	.000	.009
조정형	Pearson 상관계수	.255**	-.031	.463**	.090
	유의확률 (양쪽)	.006	.739	.000	.341
관리형	Pearson 상관계수	.180	-.078	.383**	.231*
	유의확률 (양쪽)	.054	.407	.000	.013
생산 독려형	Pearson 상관계수	.158	-.089	.345**	.447**
	유의확률 (양쪽)	.093	.345	.000	.000
목표 달성형	Pearson 상관계수	.358**	-.211*	.219*	.410**
	유의확률 (양쪽)	.000	.023	.019	.000

**p<.01 *p<.05

[표 20] 리더십과 조직문화 상관관계(통합후)

변수	구분	관계지향	혁신지향	위계지향	성과지향
촉진형	Pearson 상관계수	.620**	.522**	.273**	.564**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.003	.000
후견형	Pearson 상관계수	.650**	.501**	.298**	.562**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.001	.000
혁신형	Pearson 상관계수	.546**	.605**	.211*	.519**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.024	.000
정치형	Pearson 상관계수	.571**	.760**	.158	.627**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.092	.000
조정형	Pearson 상관계수	.623**	.531**	.449**	.572**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000
관리형	Pearson 상관계수	.419**	.564**	.464**	.533**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000
생산 독려형	Pearson 상관계수	.610**	.605**	.184*	.692**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.049	.000
목표 달성형	Pearson 상관계수	.634**	.614**	.311**	.724**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.001	.000

**p<.01 *p<.05

제 4 절 가설검증

리더십 유형이 조직문화에 미치는 영향을 보여주기 위해 다중회귀분석을 사용하였다. 또한 리더십 변화가 조직문화 변화에 어떤 변화를 보여주는지 알아보기 위해 동일표본으로부터 추출한 리더십과 조직문화 데이터를 대상으로 대응표본 t-test를 통해 평균차이 검증을 하였다.

1. 리더십 유형과 조직문화 관계분석

가설검증을 위해 통합 전 데이터와 통합 후 데이터에 대해 각각 다중회귀분석을 실시하였다.

가설1. 리더십유형은 조직문화에 영향을 미칠 것이다.

- 1-1) 촉진자형 리더십 유형은 관계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2) 후견인형 리더십 유형은 관계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3) 혁신적응자형 리더십 유형은 혁신지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4) 정치인형 리더십 유형은 혁신지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-5) 조정자형 리더십 유형은 위계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-6) 관리자형 리더십 유형은 위계지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-7) 생산독려형 리더십 유형은 성과지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-8) 목표달성 독려형 리더십 유형은 성과지향 문화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

우선 통합 전 리더십과 조직문화 다중회귀분석 결과이다.

[표 21] 리더십이 조직문화에 미치는 영향(통합전)

종속 변수	독립변수	B	표준오차	베타	t	유의 확률
관계 지향	(상수)	1.735	.324		5.358	.000
	촉진(가설1-1)	-.172	.155	-.153	-1.111	.269
	후견(가설1-2)	.665	.144	.634	4.616	.000
	R 제곱		F		유의확률	
	.269		20.557		.000	
혁신 지향	(상수)	2.853	.216		13.225	.000
	혁신(가설1-3)	.082	.065	.130	1.270	.207
	정치(가설1-4)	.082	.058	.145	1.424	.157
	R 제곱		F		유의확률	
	.054		3.219		.044	
위계 지향	(상수)	2.151	.326		6.592	.000
	조정(가설1-5)	.321	.095	.370	3.374	.001
	관리(가설1-6)	.142	.110	.142	1.290	.200
	R 제곱		F		유의확률	
	.225		16.303		.000	
성과 지향	(상수)	2.326	.205		11.327	.000
	생산독려 (가설1-7)	.185	.075	.321	2.479	.015
	목표달성 (가설1-8)	.110	.086	.166	1.282	.203
	R 제곱		F		유의확률	
	.211		15.013		.000	

우선 전체모형에서 볼 때 독립변수인 촉진자형과 후견인형이 조직문화중 관계지향성을 설명하는 설명력은 26.9%(R제곱 .269)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=20.557$, $p=.000$). 그리고 개별적으로는 촉진자형이 관계지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=-1.111$, $p=.269$). 따라서 가설 1-1은 기각되었다. 또 후견인형은 관계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으므로($t=4.616$, $p=.000$) 가설 1-2는 채택되었다.

두 번째로 독립변수인 혁신자형과 정치가형이 조직문화중 혁신지향성을 설명하는 설명력은 5.4%(R제곱 .054)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=3.219$, $p=.044$). 다만 개별적으로는 혁신자형이 혁신지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=1.270$, $p=.207$). 따라서 가설 1-3은 기각되었다. 또한 정치가형도 혁신지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났으므로($t=1.424$, $p=.157$) 가설 1-4도 기각되었다.

세 번째로 독립변수인 조정자형과 관리자형이 조직문화중 위계지향성을 설명하는 설명력은 22.5%(R제곱 .225)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=16.303$, $p=.000$). 그리고 개별적으로는 조정자형이 위계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($t=3.374$, $p=.001$). 따라서 가설 1-5는 채택되었다. 또 관리자형은 위계지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것은 나타났으므로($t=1.290$, $p=.200$) 가설 1-6은 기각되었다.

마지막으로 독립변수인 생산독려형과 목표달성형이 조직문화중 성과지향성을 설명하는 설명력은 21.1%(R제곱 0.211)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=15.013$, $p=.000$). 그리고 개별적으로 생산독려형이 성과지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($t=2.479$, $p=.015$). 따라서 가설 1-7은 채택되었다. 또 목표달성형은 성과지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났으므로($t=1.282$, $p=.203$) 가설 1-8은 기각되었다.

다음은 통합 후 리더십과 조직문화 다중회귀분석 결과이다.

[표 22] 리더십이 조직문화에 미치는 영향(통합후)

종속 변수	독립변수	B	표준오차	베타	t	유의 확률
관계 지향	(상수)	.424	.248		1.711	.090
	촉진(가설1-1)	.279	.113	.282	2.467	.015
	후견(가설1-2)	.439	.118	.427	3.729	.000
	R 제곱		F		유의확률	
		.452		46.242		.000
혁신 지향	(상수)	.909	.238		3.821	.000
	혁신(가설1-3)	.061	.091	.063	.666	.507
	정치(가설1-4)	.729	.097	.712	7.522	.000
	R 제곱		F		유의확률	
		.579		76.888		.000
위계 지향	(상수)	2.071	.241		8.606	.000
	조정(가설1-5)	.206	.083	.260	2.473	.015
	관리(가설1-6)	.218	.077	.299	2.840	.005
	R 제곱		F		유의확률	
		.256		19.221		.000
성과 지향	(상수)	1.347	.200		6.727	.000
	생산독려 (가설1-7)	.268	.076	.337	3.548	.001
	목표달성 (가설1-8)	.401	.082	.467	4.913	.000
	R 제곱		F		유의확률	
		.572		74.763		.000

통합 후 전체모형에서 볼 때 독립변수인 촉진자형과 후견인형이 조직문화중 관계지향성을 설명하는 설명력은 45.2%(R제곱 .452)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=46.242$, $p=.000$). 그리고 개별적으로는 촉진자형이 관계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=2.467$, $p=.000$). 따라서 가설 1-1은 채택되었다. 또 후견인형은 관계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으므로($t=3.729$, $p=.000$) 가설 1-2도 채택되었다.

두 번째로 독립변수인 혁신자형과 정치가형이 조직문화중 혁신지향성을 설명하는 설명력은 57.9%(R제곱 .579)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=76.888$, $p=.000$). 다만 개별적으로는 혁신자형이 혁신지향성에 통계적으로 유의하지 않은 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=0.666$, $p=.507$). 따라서 가설 1-3은 기각되었다. 그리고 정치가형은 혁신지향성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로($t=7.522$, $p=.000$) 가설 1-4은 채택되었다.

세 번째로 독립변수인 조정자형과 관리자형이 조직문화중 위계지향성을 설명하는 설명력은 25.6%(R제곱 .256)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=19.221$, $p=.000$). 그리고 개별적으로는 조정자형이 위계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($t=2.473$, $p=.015$). 따라서 가설 1-5는 채택되었다. 또 관리자형은 위계지향성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것은 나타났으므로($t=2.840$, $p=.005$) 가설 1-6도 채택되었다.

마지막으로 독립변수인 생산독려형과 목표달성형이 조직문화중 성과지향성을 설명하는 설명력은 57.2%(R제곱 0.572)이고, 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다($F=74.763$, $p=.000$). 그리고 개별적으로 생산독려형이 성과지향성에 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($t=3.548$, $p=.001$). 따라서 가설 1-7은 채택되었다. 또 목표달성형은 성과지향성에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로($t=4.913$, $p=.000$) 가설 1-8도 채택되었다.

2. 통합에 따른 리더십과 조직문화의 변화분석

동일표본에서 측정된 두 변수의 평균차이를 검정하기 위한 대응표본 t-test 분석을 실시하였다.

가설2. 통합 전과 후에 리더십 유형의 차이가 있을 것이다.

- 2-1) 통합 이후 촉진자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-2) 통합 이후 후견인형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-3) 통합 이후 혁신적응자형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-4) 통합 이후 정치인형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-5) 통합 이후 조정자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-6) 통합 이후 관리자형 리더십 유형 정도가 낮아졌을 것이다.
- 2-7) 통합 이후 생산독려형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.
- 2-8) 통합 이후 목표달성 독려형 리더십 유형 정도가 높아졌을 것이다.

가설3. 통합 전과 후 조직문화에 차이가 있을 것이다.

- 3-1) 통합 이후 관계지향 문화 정도가 낮아졌을 것이다.
- 3-2) 통합 이후 혁신지향 문화 정도가 높아졌을 것이다.
- 3-3) 통합 이후 위계지향 문화 정도가 낮아졌을 것이다.
- 3-4) 통합 이후 성과지향 문화 정도가 높아졌을 것이다.

대응표본 검정 결과는 다음과 같다.

[표 23] 통합 전후 비교 분석결과

변수명		평균	표준편차	t	유의확률
촉진자형	통합 전	3.4391	.68232	2.735	.006
	통합 후	3.5743	.83165		
후견인형	통합 전	3.3652	.73246	2.294	.024
	통합 후	3.1696	.79716		
혁신자형	통합 전	3.2217	.62545	-2.718	.008
	통합 후	3.4348	.88487		
정치가형	통합 전	3.3043	.69992	-3.383	.001
	통합 후	3.6261	.82940		
조정자형	통합 전	3.7565	.68941	4.434	.000
	통합 후	3.4130	.75295		
관리자형	통합 전	3.7174	.59652	3.313	.001
	통합 후	3.4435	.81855		
생산독려형	통합 전	3.2000	.80350	-2.601	.040
	통합 후	3.6565	.95597		
목표달성형	통합 전	3.5565	.69700	-2.809	.042
	통합 후	3.7913	.88353		
관계지향	통합 전	3.3826	.76884	6.767	.000
	통합 후	2.7362	.82066		
혁신지향	통합 전	3.3891	.39624	-3.965	.000
	통합 후	3.7587	.84936		
위계지향	통합 전	3.8826	.59725	4.865	.000
	통합 후	3.5239	.59602		
성과지향	통합 전	3.3843	.46351	-3.906	.000
	통합 후	3.7287	.75913		

리더십 유형 하위변수의 통합 전후의 t-test 결과, 통계적 유의수준 하에서 모두 차이가 있는 것으로 나타났다. 촉진자형과 후견인형, 조정자형, 관리자형은 통합 전과 후에 그 정도에 낮아진 것으로 나타났다. 그리고 혁신자형, 정치가형, 생산독려형, 목표달성형은 통합 전후에 그 정도가

높아졌음을 알 수 있다. 따라서 가설 2는 모두 채택되었다. 통합 전후의 조직문화에 대해서는 관계지향성과 위계지향성은 그 정도가 낮아졌고, 혁신지향성과 성과지향성은 정도가 높아진 것으로 나타났다. 가설 3도 모두 채택되었다.

[표 24] 가설 검증 요약

가설검증	결과	
	통합 전	통합 후
가설1.리더십유형은 조직문화에 영향을 미칠 것이다.		
1-1) 촉진자형 리더십유형은 관계지향문화에 정(+) 영향	기각	채택
1-2) 후견인형 리더십유형은 관계지향문화에 정(+) 영향	채택	채택
1-3) 혁신자형 리더십유형은 혁신지향문화에 정(+) 영향	기각	기각
1-4) 정치인형 리더십유형은 혁신지향문화에 정(+) 영향	기각	채택
1-5) 조정자형 리더십유형은 위계지향문화에 정(+) 영향	채택	채택
1-6) 관리자형 리더십유형은 위계지향문화에 정(+) 영향	기각	채택
1-7) 생산독려형 리더십유형은 성과지향문화에 정(+) 영향	기각	채택
1-8) 목표달성형 리더십유형은 성과지향문화에 정(+) 영향	채택	채택
가설2.통합 전과후에 리더십유형의 차이가 있을 것이다.		
2-1) 통합 이후 촉진자형 리더십유형 정도 낮아졌을 것	채택	
2-2) 통합 이후 후견인형 리더십유형 정도 낮아졌을 것	채택	
2-3) 통합 이후 혁신자형 리더십유형 정도 높아졌을 것	채택	
2-4) 통합 이후 정치인형 리더십유형 정도 높아졌을 것	채택	
2-5) 통합 이후 조정자형 리더십유형 정도 낮아졌을 것	채택	
2-6) 통합 이후 관리자형 리더십유형 정도 낮아졌을 것	채택	
2-7) 통합 이후 생산독려형 리더십유형 정도 높아졌을 것	채택	
2-8) 통합 이후 목표달성형 리더십유형 정도 높아졌을 것	채택	
가설3.통합 전과후 조직문화에 차이가 있을 것이다.		
3-1) 통합 이후 관계지향 문화 정도 낮아졌을 것	채택	
3-2) 통합 이후 혁신지향 문화 정도 높아졌을 것	채택	
3-3) 통합 이후 위계지향 문화 정도 낮아졌을 것	채택	
3-4) 통합 이후 성과지향 문화 정도 높아졌을 것	채택	

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 종합

본 연구는 한국토지주택공사의 리더십 유형을 통합 전후에 대해 직원들이 인식하는 수준과 그에 따른 조직문화 인식의 차이를 구조화된 설문지를 통해 데이터를 수집하고 분석하여, 리더십 유형이 어떻게 변화하였는지 거기에 따라서 조직문화는 어떻게 변화하였는지 검증하였다.

연구결과는 다음과 같다.

첫째, 통합 전 리더십 유형에서 후견인형은 관계지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 촉진자형은 유의미한 결과가 나오지 않았다.

통합 후 리더십 유형에서 촉진자형, 후견인형은 관계지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

둘째, 통합 전 리더십 유형에서 혁신자형, 정치가형은 혁신지향 문화에 유의미한 결과가 나오지 않았다.

통합 후 리더십 유형에서 정치가형은 혁신지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 혁신자형은 유의미한 결과가 나오지 않았다.

셋째, 통합 전 리더십 유형에서 조정자형은 위계지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관리자형은 유의미한 결과가 나오지 않았다.

통합 후 리더십 유형에서 조정자형, 관리자형은 위계지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

넷째, 통합 전 리더십 유형에서 목표달성형은 성과지향 문화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 생산독려형은 유의미한 결과가 나오지 않았다.

통합 후 리더십 유형에서 생산독려형, 목표달성형은 성과지향 문화에

유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

제 2 절 연구의 합의 및 한계

본 연구의 분석결과를 토대로 통합조직에게 주는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 촉진자형, 후견인형, 조정자형, 관리자형 리더십 유형이 통합 후 그 정도가 낮아졌다. 이는 직원들이 내부지향적인 문제를 통합 전보다 덜 집중했다고 볼 수 있다. 대신 혁신자형, 정치가형, 생산독려형, 목표달성형 리더십 유형이 통합 후 그 정도가 높아졌는데, 이는 회사 외부의 지원을 더 신경을 쓰는 경향이 짙어졌다고 볼 수 있다. 통합 후 초대 사장과 지금의 두 번째 사장을 거치면서 외부의 시각을 중시하는 활동에 많은 시간과 노력을 투자한 결과로 볼 수 있다.

둘째, 관계지향, 위계지향 조직문화가 통합 후 정도가 낮아졌고 대신 혁신지향, 성과지향 조직문화 정도가 통합 후 높아졌다. 이 역시 통합 후 외부시각을 중시하는 경향에 따라 성과를 중시하고 혁신지향적인 문화로 흐를 수밖에 없는 분위기가 형성된 것이다. 통합 전이 후보다 관계지향적이고 위계지향인 문화여서 통합 후 성과지향과 혁신지향 문화로 피로도가 높아진 것도 사실이다.

본 연구는 한 개 기관인 한국토지주택공사를 대상으로 진행하였기 때문에 통합조직 전체를 대표할 수 있다고 볼 수 없다. 그리고 설문지를 통한 인식도로 측정되었기 때문에 각종 정밀한 방법으로 얻은 데이터보다 객관성이 떨어질 수 있다는 한계가 있다. 또한 다른 시점에 대한 조사로 기억에 의존한 설문을 한 점이 한계로 지적될 수 있다. 향후 관련 부서에서 적시성 있는 데이터를 수집하여 정확한 연구결과를 얻을 수 있기를 기대한다.

참고 문헌

<국내문헌>

- 강정애, 조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구 : Rousseau의 조직문화 모형을 중심으로, 경영학 연구, 26(3), 1997
- 전상길, 리더십과 조직문화의 관련성에 대한 연구, 고려대학교 대학원 : 경영학과 박사논문, 1993
- 김남현, 이주호, 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구, 인사·조직연구, 5(1), 1997, pp193-238
- 김호정, 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향, 한국행정학회보, 35(2), 2001, pp197-216
- 송지순, 논문작성에 필요한 SPSS 통계분석방법(개정2판), 2014
- 신유근, 기업문화와 조직성과, 경영논집, 서울대 경영연구소, 1985
- 이동수, 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단, 한국행정논집. 19(2): 215-244, 2007
- 이학중, 한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발,서울 : 박영사,1997
- 장태윤, 박찬식, 리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 인적자원관리연구, 3, 2001, pp321-343
- 전상호, 신용존, 조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구, 경영학 연구, 24(4), 1995, pp153-186
- 최성욱, 조직문화의 이해와 연구논쟁점에 관한 고찰, 정부학연구, 7(2), 2001
- 최성욱, 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구 :중앙부처를 대상

으로, 한국행정학보, 39(2), 2005, pp73-95

한봉주. 조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.

한국행정학회 학술회 발표논문집 (2008):57 - 93.

<국외문헌>

Bass, B. M. & Stogdill, R. M., Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : theory, Research and Managerial Application, New York : The Free Press, 1990

Bass, B. M., Handbook of Leadership, 4th ed., New York : The Free Press, 2008

Bennis, W. G. & Nanus, B., On Becoming a Leader : The Strategies for Taking Charge, New York : Harper & Row, 1985

Bennis, W. G., On Becoming a Leader : Basic Books, 2009

Ouchi, WG, Markets, Bureaucracies, and Clans, ASQ, March 1980

Ouchi, WG, TheoryZ : How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA,1981
blic : Contributions, Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1983

Schein, EH, Organizational Culture and Leadership : A Dynamic View, San Francisco : Jossey-Bass, 1985

Quinn, R. E & Cameron, K. Organizational Life Cycles and Some Shifting Criteria of Effentiveness:Some Preliminary Evidence. Management Science 29(3) : 33-51, 1983

Quinn. R .E.& Spreitzer. G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Value Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. Research in Organizational Change and Development. 5 : 115-142.

【부 록】

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀한 시간을 내 주셔서 본 설문에 응답해주심에
진심으로 감사드립니다.

저는 서울대학교 행정대학원에서 공기업정책학을 전공하고 있는
석사과정 학생으로서 리더십과 조직문화에 대한 연구논문을
준비 중입니다.

귀하의 응답은 본 연구에 매우 중요한 자료가 되며, 익명으로
작성되므로 설문지 분석결과는 오직 연구목적으로만 사용될 것
임을 약속드립니다.

설문에 응답해 주심에 다시 한 번 깊이 감사드립니다.

2014년 4월

연 구 자 : 정재필 (서울대학교 행정대학원 공기업정책학과)

연 락 처 : jpjung77@naver.com

지도교수 : 서울대학교 행정대학원 이석원 교수

I. 다음 항목은 리더의 행동 분류에 대한 질문입니다.

통합(2009년 10월) 전후 귀하의 상급자에 대한 행동과 가장 부합되는 답변을 선택(✓ 또는 ○)해 주시기 바랍니다.

번호	설 문 내 용	통합 전후	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나의 상급자는 매우 열정적인 자세로 일에 전념한다.	전					
		후					
2	나의 상급자는 부하가 하고 있는 역할에 대해 높은 동기를 부여해 준다.	전					
		후					
3	나의 상급자는 부하에게 책임 영역을 분명히 나누어 준다.	전					
		후					
4	나의 상급자는 부서의 목표를 명확하게 설정해 준다.	전					
		후					
5	나의 상급자는 일관성 있게 일을 추진하려고 노력한다.	전					
		후					
6	나의 상급자는 일의 흐름이 중단되지 않도록 최대한 노력한다.	전					
		후					
7	나의 상급자는 각종 보고서와 업무를 꼼꼼하게 챙긴다.	전					
		후					
8	나의 상급자는 보고서 검토 시 오류를 찾기 위해 꼼꼼하게 내용을 검토한다.	전					
		후					

번호	설 문 내 용	통합 전후	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
9	나의 상급자는 의견이 상충될 때 합의를 도출할 수 있도록 적극적인 역할을 한다.	전					
		후					
10	나의 상급자는 부하들이 의사 결정에 참여하는 것을 권장한다.	전					
		후					
11	나의 상급자는 부하의 개인적 문제에 귀를 기울인다.	전					
		후					
12	나의 상급자는 부하들의 입장에서 일을 처리하고자 노력하며, 부하들의 능력개발에 적극적인 관심을 보인다.	전					
		후					
13	나의 상급자는 문제를 창조적이고 현명하게 처리한다.	전					
		후					
14	나의 상급자는 변화하는 환경에 혁신적인 마인드를 가지고 잘 적응해나가도록 조직을 운영해 나간다.	전					
		후					
15	나의 상급자는 상충부의 의사 결정에 영향력을 미치는 힘을 가지고 있다.	전					
		후					
16	나의 상급자는 영향력 있는 사람들과 관계를 유지하기 위해 지속적인 노력을 기울인다.	전					
		후					

II. 다음 항목은 조직문화에 대한 질문입니다.

통합(2009년 10월) 전후 귀하의 상급자에 대한 행동과 가장 부합되는
답변을 선택(✓ 또는 ○)해 주시기 바랍니다.

번호	설 문 내 용	통합 전후	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장과 같다.	전					
		후					
2	직원들은 자신의 많은 것들을 공 유하는 것 같다.	전					
		후					
3	직원들의 조직헌신이 강하다.	전					
		후					
4	직원들은 성과달성에 관심을 갖 는다.	전					
		후					
5	우리조직을 결속시키는 힘은 과 업성취와 목표달성에 대한 강조 이다.	전					
		후					
6	우리조직에서는 생산지향성과 성 취지향성이 공유되고 있다.	전					
		후					
7	우리조직은 결과와 성취를 강조 한다.	전					
		후					
8	우리조직에서는 목표달성이 중시 된다.	전					
		후					
9	우리조직을 결속시키는 힘은 쉼 신과 발전에 대한 몰입이다.	전					
		후					

번호	설 문 내 용	통합 전후	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
10	우리조직에서는 산출물과 서비스가 가장 강조된다.	전					
		후					
11	우리조직은 새로운 아이디어의 개발을 통한 성장을 강조한다.	전					
		후					
12	우리조직은 새로운 산출물이나 새로운 서비스의 발생을 중시한다.	전					
		후					
13	직원들은 업무처리를 위하여 절차에 주의를 기울인다.	전					
		후					
14	우리조직을 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다.	전					
		후					
15	우리조직에서는 규칙을 지키는 것이 중요하다.	전					
		후					
16	우리조직은 연속성과 안정성을 강조한다.	전					
		후					

Ⅲ. 다음은 귀하의 인적사항에 관한 질문입니다. 해당사항에 표시해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령은?

① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대

3. 귀하의 결혼 여부는?

① 미혼 ② 기혼

4. 귀하의 근속연수는?

① 5년 미만 ② 5~10년 ③ 10~15년 ④ 15~20년 ⑤ 20년 이상

5. 귀하의 직급은?

① 2급 이상 ② 3급 ③ 4급 ④ 5급 ⑤ 6급 ⑥ 기타

6. 귀하의 근무부서 형태는 어떠합니까?

① 본사 ② 지역본부 ③ 사업본부 ④ 지역본부나 사업본부 내 현장

7. 귀하의 직종은 무엇입니까?

① 행정직 ② 건축직 ③ 토목직 ④ 전기직 ⑤ 조경직 ⑥ 기타

8. 귀하의 통합전 소속은 어디입니까?

① 대한주택공사 ② 한국토지공사

※ 성실하게 응답해주셔서 진심으로 감사드립니다.

Abstract

A Study on the Effects of Integrated Organizational changes, Organizational Culture : Through the Land and Housing Co.

Jung, Jae Pil

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

In order to survive the current industry organization focused on all the capabilities to be demonstrated. Greater competitiveness of the experts as the axis can be just as human resources. Among the members of the correct leadership of the organization has the power to bring out the maximum capacity and that power will be out together to form a culture.

In this study, a similar business areas as the integration of the two companies into one, how to change the organization's leadership was unified around what leadership is what will

change in organizational culture is at the heart of whether the empirical research.

Korea Land & Housing Corporation (LH) is the Housing Corporation and the Korea Land Corporation, an organization which was created in 2009 by consolidating. And LH are still on the road for the integration of a normalization. What are the specific leadership LH tissue culture were examined to see what the effect was.

In this study, results are summarized as follows.

First, it promotes shape. Guardianship relationship-oriented leadership, organizational culture, dolls, politicians, innovation-oriented organizational culture in this type of leadership, coordination shaped administrator hierarchical leadership-oriented organizational culture type, production type encourages goal-oriented organization and leadership molded month Each culture positively influence.

Second, promote the integration shape since, under the tutelage dolls, adjust shape, innovation manager lowered shaped type of leadership types, politicians, type, production, encourage mold, the goal this month increased leadership style molding. In addition, since the relationship between integration-oriented, less hierarchical and innovation-oriented organizational culture oriented, performance-oriented organizational culture has increased.

keywords : leadership, organizational culture, competing values approach
Student Number : 2013-22682